GUIDE ROTARY CLUB
—
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE

Développement économique communautaire



GUILLAUME BOURGOGNE

GUIDE ROTARY CLUB

Développement économique communautaire

Guillaume Bourgogne

Édition auteur, épreuve de lecture du 4 octobre 2026

Mentions légales

Guide Rotary Club — Développement économique communautaire
Développement économique communautaire

© 2026 Guillaume Bourgogne
Publié par Blackbird Press
blackbirdpress.us
contact@blackbirdpress.us

Tous droits réservés. Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur, à l'exception de brèves citations dans le cadre de critiques ou d'articles.

Dépôt légal : 2026
Imprimé par Amazon KDP (Kindle Direct Publishing).

Sommaire

Chapitre 0 — Doctrine et standard minimal du CED 5

Partie I — COMPRENDRE **13**

Chapitre 1 — Pourquoi ce livre 14

Chapitre 2 — L'écosystème Rotary pour le CED 24

Chapitre 3 — Diagnostic économique de son territoire 37

Chapitre 4 — Principes et éthique du CED 49

Partie II — SE PRÉPARER **60**

Chapitre 5 — La structure CED du club 61

Chapitre 6 — Préparation du Rotarien engagé en CED 70

Chapitre 7 — Inventorier le capital du club pour le CED 77

Chapitre 8 — Activer les réseaux avant le projet 85

Chapitre 9 — Le Community Needs Assessment : pierre angulaire du projet 94

Partie III — AGIR : LES 5 FAMILLES CED **103**

Chapitre 10 — Microfinance et inclusion financière 104

Chapitre 11 — Formation professionnelle et insertion 114

Chapitre 12 — Développement de chaînes de valeur 125

Chapitre 13 — Coopératives et entrepreneuriat collectif 134

Chapitre 14 — Développement local intégré 144

Partie IV — ACTIVER LE RÉSEAU **154**

Chapitre 15 — Le district comme premier allié CED 155

Chapitre 16 — La Fondation Rotary et les Global Grants CED 162

Chapitre 17 — Le RAGCED comme partenaire d'expertise 173

Chapitre 18 — Les autres RAGs complémentaires au CED 182

Chapitre 19 — Partenaires hors Rotary 191

Chapitre 20 — Coordonner sur le terrain 204

Partie V — APRÈS : DURABILITÉ ET ÉCHELLE **214**

Chapitre 21 — Du projet à la durabilité 215

Chapitre 22 — Documenter et rapporter 223

Chapitre 23 — Débriefer et améliorer 233

Chapitre 24 — Passage à l'échelle 241

Chapitre 25 — Fiches pratiques par type de projet CED 250
Annexe A — Formulaires opérationnels 276
Annexe B — Répertoire de contacts 295
Annexe C — Glossaire 304
Annexe D — Ressources en ligne 315

Chapitre 0 — Doctrine et standard minimal du CED

*

Ce chapitre pose la doctrine. Les suivants la déclinent. Lisez-le avant le reste du livre. Relisez-le chaque année, en réunion de bureau élargie, avec le coordinateur CED, le président entrant et le responsable Fondation du club.

Un club Rotary engagé en développement économique communautaire n'est pas un distributeur de bonnes œuvres. C'est un *dispositif local d'investissement en capacités* : capacité à diagnostiquer un territoire, à concevoir un projet qui tient debout trois ans après la sortie du Rotary, à mobiliser des partenaires dont le métier est le CED, à rendre compte au centime près d'un Global Grant. Ce livre est le cadre opérationnel qui rend cette capacité standardisable, reproductible, transmissible. Il ne remplace pas le jugement du coordinateur CED. Il lui donne la grille sur laquelle ce jugement s'exerce.

Le Community Economic Development — CED — est l'un des sept *Areas of Focus* officiels du Rotary International. La Fondation Rotary y consacre autour de 9,2 millions USD par an [à vérifier sur la version à jour des rapports TRF]. Pour un club, cet axe reste le plus sous-investi des sept, et paradoxalement celui où la compétence professionnelle des Rotariens — chefs d'entreprise, banquiers, experts-comptables, agronomes, formateurs — fait le plus d'écart avec ce qu'offrent les ONG généralistes.

*

La doctrine CED en sept temps

Un projet CED Rotary bien conduit suit sept temps. Ni six, ni huit. Apprenez-les par cœur.

```
1. COMPRENDRE
2. DIAGNOSTIQUER
3. CONCEVOIR
4. FINANCER
5. METTRE EN ŒUVRE
6. DOCUMENTER
7. PÉRENNISER
```

Ces sept temps structurent les parties du livre. Ils structurent votre concept note. Ils structurent votre dossier de Global Grant. Ils structurent votre rapport final de stewardship.

1. Comprendre

Comprendre, c'est d'abord comprendre dans quel écosystème Rotary on opère — sept axes, cinq mécanismes de financement TRF, un RAG spécialisé (le RAGCED) — et dans quel écosystème économique local le projet viendra s'insérer : populations, activités, infrastructures, institutions, réseaux. Un club qui saute cette étape conçoit des projets hors-sol, que le staff TRF repère à la lecture de la première page.

Déployé dans les chapitres 1 à 4.

2. Diagnostiquer

Pas de projet CED sans *Community Needs Assessment*. L'exigence est contractuelle depuis le 1er juillet 2018 : toute demande de Global Grant humanitaire doit joindre un rapport d'assessment. Mais l'exigence est d'abord éthique : agir sans diagnostic, c'est décider à la place des bénéficiaires de ce qui est bon pour eux. Six méthodologies sont reconnues par la Fondation — *community meeting, asset inventory, survey, interview, focus group, community mapping* — à combiner selon le contexte. Les biais à éviter : extractivisme, paternalisme, confirmation, saisonnalité.

Déployé dans le chapitre 3 (diagnostic territorial club) et le chapitre 9 (CNA projet).

3. Concevoir

Concevoir, c'est choisir la famille d'intervention — microfinance, formation professionnelle, chaînes de valeur, coopératives, développement local intégré — la structurer, monter le partenariat international obligatoire, chiffrer un budget réaliste et écrire une théorie du changement explicite (inputs → activities → outputs → outcomes → impact). C'est aussi, dès ce stade, planifier la sortie : la stratégie de pérennité n'est pas un chapitre du rapport final, c'est le squelette du projet.

Déployé dans les chapitres 5 à 14.

4. Financer

Activer les mécanismes Rotary — District Grant, Global Grant, DDF, Packaged Grants (Oikocredit pour le CED), éventuellement Programs of Scale — et les compléter par des financements hors Rotary quand l'ambition le justifie : BIT, ONUDI, UNCDF, banques de développement, IFC, fondations privées. Le Global Grant est la pièce maîtresse : budget minimum 30 000 USD, plafond World Fund 400 000 USD, match 100 % sur le DDF et 50 % sur le cash club.

Déployé dans les chapitres 15, 16, 19.

5. Mettre en œuvre

Exécuter conformément au budget, au calendrier, au plan M&E. Gérer les aléas terrain sans improviser. Tenir la coordination entre club hôte, club international, IMF ou coopérative partenaire, et autorités locales. Respecter la séparation des rôles : comité de trois Rotariens minimum, double signature bancaire, compte dédié, conflits d'intérêt déclarés.

Déployé dans les chapitres 10 à 14 et 20.

6. Documenter

Photos datées, reçus, listes de bénéficiaires, registres financiers, PV de comité. Archivage obligatoire pendant cinq ans après clôture. Rapport progressif à 12 mois, puis tous les 12 mois. Rapport final dans les deux mois suivant la fin du projet. Un dollar non documenté est un dollar perdu pour la stewardship — et, en cas de récidive, un district entier qui perd sa qualification.

Déployé dans le chapitre 22.

7. Pérenniser

La Fondation Rotary définit la durabilité comme « la capacité à maintenir les résultats dans la durée pour servir le besoin continu d'une communauté après épuisement des fonds ». Concrètement : modèle économique autoportant à 24 mois, transfert à une institution locale viable, formation de formateurs, évaluation *ex post* à 24-36 mois. Et, quand le projet pilote a fait ses preuves, décision explicite de répliquer — ou non — via Programs of Scale ou réplication district.

Déployé dans les chapitres 21 à 24.

*

Pourquoi les projets CED échouent

Ce livre existe parce que la plupart des projets CED Rotary peinent à tenir leurs promesses au-delà de trois ans. Pas par manque de cœur. Par manque de cadre. Voici les neuf causes récurrentes, documentées par la Fondation Rotary, par le RAGCED, par le CGAP et par les synthèses de districts. Identifiez celles qui s'appliquent à votre projet. Traitez-les avant la soumission, pas après le refus.

Cause d'échec	Ce que cela produit	Traitement
Community Needs Assessment superficiel	Projet conçu à partir de ce que le club pense bon pour la communauté. Consultation symbolique, groupes vulnérables absents, pas de triangulation. Premier motif de rejet TRF.	Ch. 9 — CNA rigoureux en quatre semaines, six méthodologies admises
Partenaire international inadéquat	Le club parrain pilote tout depuis l'étranger ; le club hôte n'est qu'une façade locale. Projet hors-sol, rejeté ou non durable.	Ch. 17 et 19 — Rôle structurant du hôte, MOU partenarial, qualification vérifiée
Surendettement des bénéficiaires	Microcrédit sans plafond *debt-to-income*, sans centrale des risques, sans accompagnement non financier. Scénario Andhra Pradesh 2010, Bosnie 2008, Maroc 2007.	Ch. 4 et 10 — IMF certifiée *Client Protection*, Universal Standards SPM
Concurrence déloyale aux marchés locaux	Le projet subventionné détruit les petits opérateurs privés existants — formateurs, commerçants, prestataires — qu'il prétendait soutenir.	Ch. 4 et 12 — Logique MSD de facilitation, jamais de substitution

Cause d'échec	Ce que cela produit	Traitement
Paternalisme et captation par les élites	Décision prise au-dessus de la communauté ; une coopérative « coquille » captée par trois notables ; des prêts « femmes » gérés par les maris.	Ch. 4 et 13 — Approche *capabilities*, gouvernance vérifiée, suivi genré effectif
Budget non itemisé ou inéligible	Salaires, bâtiments, frais généraux, per diem gonflés, admin dépassant 3 %, contingence dépassant 10 %. Rejet systématique.	Ch. 16 — Budget type Global Grant CED, plafonds TRF respectés
Plan de M&E absent ou inadéquat	Pas de baseline, pas d'indicateurs désagrégés, pas de méthode de collecte. « Amélioration du bien-être » n'est pas un indicateur.	Ch. 9 et 22 — *Rotary Standard Measures* CED, baseline systématique, endline à 24 mois
Stratégie de sortie absente	« La communauté prendra le relais » sans mécanisme concret. Le service s'effondre six mois après le dernier versement.	Ch. 21 — Quatre modèles de pérennisation planifiés dès la conception
Gouvernance fragile du projet	Un seul Rotarien concentre candidature, trésorerie et reporting. Dérive, conflit d'intérêt, suspension.	Ch. 5 et 20 — Comité de trois Rotariens obligatoire, double signature, déclarations COI

Règle de diagnostic. Si votre projet cumule trois causes ou plus, il est en situation de fragilité structurelle. N'attendez pas la soumission TRF pour traiter. Contactez le RAGCED et votre DRFC Chair dès la phase de design — leur avis gratuit vous fera gagner six mois de va-et-vient.

*

Le standard minimal d'un club engagé en CED

Un club est *opérationnellement prêt* à porter un projet CED quand il remplit les dix critères ci-dessous — tous les dix, pas huit sur dix. En deçà, le club est exposé, et son partenaire international aussi.

Les dix critères

#	Critère	Référence chapitre	Fréquence
1	Un coordinateur CED nommé par le conseil d'administration, portant un mandat explicite	Ch. 5	Annuel — 1er juillet
2	Un comité CED de trois à cinq membres avec portefeuilles distincts (finance, partenariats, terrain, communication, formation)	Ch. 5	Annuel
3	Qualification TRF club à jour : MOU Club-District signé, GMS suivi par le Foundation Chair et le président élu	Ch. 15	Annuel
4	Diagnostic-territoire du club à jour (populations, activités économiques, infrastructures, institutions, réseaux)	Ch. 3	Annuel
5	Matrice « compétences CED des membres » (banquiers, experts-comptables, juristes, formateurs, agronomes, entrepreneurs)	Ch. 7	Annuel

#	Critère	Référence chapitre	Fréquence
6	Cartographie des six familles d'acteurs locaux : finance, économie, formation, autorités, ONG, confessionnels	Ch. 8	Annuel
7	Au moins un MOU partenarial formalisé avec une institution CED locale (IMF, coopérative, chambre de commerce, ONG)	Ch. 8 et 19	Biennal
8	Adhésion active au RAGCED pour au moins un membre du comité CED ; participation aux réunions mensuelles	Ch. 17	Permanent
9	Système documentaire CED opérationnel : registre bénéficiaires, registre financier, plan M&E, archivage cinq ans	Ch. 22	Permanent
10	Audit annuel du standard et revue du portefeuille de projets CED présentés au conseil d'administration	Ch. 23	Annuel — juin

Audit annuel du standard

Le coordinateur CED conduit un audit du standard une fois par an, idéalement en juin avant la passation de bureau. Il coche les dix critères, documente les écarts, et présente le résultat au conseil d'administration et au président entrant.

Un club qui coche *10/10* est un club standard, prêt à soumettre un Global Grant CED, à participer à une foire de projets régionale (West Africa Project Fair, Dakshinpatha), à intégrer une opération multi-clubs sous endorsement RAGCED.

Un club qui coche *moins de 7/10* doit traiter ses écarts avant de déposer un brouillon dans le Grant Center. Rien n'empêche d'accompagner un projet comme partenaire secondaire pendant qu'on se met à niveau ; beaucoup n'empêche de se lancer seul comme *International Partner* principal sans structure.

Ce standard n'est pas une certification TRF officielle. Il structure une pratique, et prépare votre club à franchir le seuil de qualification formelle sans douleur.

*

Le rôle du RAGCED dans la doctrine

Le *Rotary Action Group for Community Economic Development* (RAGCED) n'est *pas une autorité hiérarchique*. Il ne commande ni les clubs, ni les districts, ni les zones. Rotary International et The Rotary Foundation conservent leurs prérogatives. Le DG décide au niveau district, le président au niveau club, le DRFC autorise l'usage du DDF, le staff TRF approuve les Global Grants. Le RAGCED n'endosse pas formellement les projets au sens TRF.

Le RAGCED fait autre chose. Il *conseille, connecte, capitalise, outille*. Présidé par Wally Gardiner (Rotary Club of High River, Alberta), porté par plus de 400 membres dans 34 pays, il est devenu en une décennie le passe-partout vers le CED Rotary.

Fonction	Ce que cela signifie concrètement pour votre club
Conseiller	Revue critique gratuite d'une concept note CED avant soumission au Grant Center. Mise à disposition d'experts du *TRF Cadre of Technical Advisers* coordonnés par Nilam Bedi. Accompagnement diagnostic, rédaction, M&E, mesure d'impact.
Connecter	Mise en relation de votre club avec un partenaire international qualifié via les chapitres régionaux (LATAM, Dakshinpatha South Asia, expansion africaine en cours). Stand RAGCED à la Convention RI annuelle, foires de projets (West Africa Project Fair).
Capitaliser	Collecte et diffusion des retours d'expérience des projets passés (Honduras HECD, Talanton East Africa, Dakshinpatha, LATAM in Action). Vos rapports finaux alimentent cette base.
Outiller	Publication de guides méthodologiques (*Guidebook for Building Sustainable Microfinance Programs*), webinaires, formations, *Project Assistance Requests* via le formulaire en ligne. Fonds d'impact investing Talanton via la Economic Development & Empowerment Foundation.

Règle pratique. Dès que votre projet dépasse 50 000 USD de budget, implique un pays où votre club n'a pas d'ancrage, ou mobilise une méthodologie technique exigeante (microfinance, chaînes de valeur complexes, coopératives OHADA), contactez le RAGCED. Tôt plutôt que tard. Point d'entrée : le formulaire en ligne sur `ragced.org`, les contacts fonctionnels `president@ragced.org`, `secretary@ragced.org`, `researcheducation@ragced.org`.

*

Usage du livre comme base de formation

Ce livre est conçu pour servir quatre formats de formation, du plus court au plus engageant.

Formation club — 2 heures

Un module unique, animé par le coordinateur CED, lors d'une réunion plénière de club.

- 20 min : doctrine en sept temps (ce chapitre) + cas du chapitre 1
- 30 min : standard minimal (ce chapitre) — audit live du club
- 30 min : les 5 familles d'interventions CED (chapitres 10 à 14, survol)
- 20 min : actions à engager dans les 90 jours
- 20 min : discussion

Objectif : aligner le club sur la doctrine et démarrer un plan d'amélioration.

Atelier annuel — une demi-journée

Organisé par le coordinateur CED, avec participation du bureau et d'au moins dix membres, idéalement en juin avant la passation.

Première partie : audit du standard minimal (ce chapitre), revue du diagnostic-territoire (chapitre 3), revue de la matrice des compétences (chapitre 7). Seconde partie : travail sur un projet pilote — choix de la famille d'intervention, ébauche de concept note, identification du partenaire international cible,

première estimation budgétaire.

Objectif : produire une ébauche de projet prête à être soumise au RAGCED pour relecture critique.

Formation district — une journée

Destinée aux coordinateurs CED de plusieurs clubs. Animée par le DRFC Chair, le District CED Chair si le poste existe, ou un membre du Cadre TRF mobilisé par le RAGCED.

Matin : doctrine, standard minimal, cycle du Global Grant (chapitres 15 et 16), CNA rigoureux (chapitre 9). Après-midi : études de cas RAGCED (Honduras, Talanton, Dakshinpatha), atelier budget-type, revue croisée de concept notes des clubs présents.

Objectif : homogénéiser la préparation CED des clubs du district et préparer les soumissions TRF de la saison à venir.

Parcours d'intégration — nouveau coordinateur CED

Pour un coordinateur CED nouvellement nommé, sur trois mois :

- Mois 1 : lecture complète du livre. Rencontre avec le président sortant, le président entrant, le DRFC Chair, le Cadre du district. Audit du standard minimal.
- Mois 2 : adhésion au RAGCED, participation à une réunion mensuelle, présentation au chapitre régional compétent. Passage au GMS du district. Premier contact avec deux partenaires CED locaux potentiels.
- Mois 3 : ébauche d'une concept note sur un besoin prioritaire identifié par le diagnostic-territoire. Soumission informelle pour relecture au RAGCED.

Objectif : intégration opérationnelle complète avant l'ouverture de la saison de soumission TRF.

*

Comment lire le reste du livre

Les parties I à VII du livre suivent la chronologie : comprendre, se préparer, agir, activer le réseau, après, fiches, annexes. Mais chaque partie se lit aussi *comme un développement* de l'un des sept temps de la doctrine.

Partie	Temps doctrinal correspondant
I — Comprendre	1. Comprendre · 2. Diagnostiquer (pour le territoire)
II — Se préparer	3. Concevoir (préparation structurelle du club) · 2. Diagnostiquer (CNA projet)
III — Agir (5 familles)	3. Concevoir · 5. Mettre en œuvre (par typologie d'intervention)
IV — Activer le réseau	4. Financer · 5. Mettre en œuvre (coordination)
V — Après	6. Documenter · 7. Pérenniser

Partie	Temps doctrinal correspondant
VI — Fiches pratiques	Outils transversaux aux sept temps
VII — Annexes	Outils transversaux aux sept temps

Si vous n'avez qu'une heure : lisez ce chapitre 0 et le chapitre 1. Vous avez la doctrine et le pourquoi. Le reste se déploie à partir de là. Si vous avez une soirée : ajoutez les chapitres 2 (écosystème Rotary pour le CED) et 16 (Global Grant CED) — vous aurez alors le cadre suffisant pour un premier échange sérieux avec votre DRFC Chair.

Maintenant, commençons par comprendre pourquoi, malgré 9 millions USD annuels de Global Grants, le CED reste l'axe Rotary où l'écart entre potentiel et réalisation est le plus frappant.

Partie I — COMPRENDRE

Chapitre 1 — Pourquoi ce livre

*

Ce livre n'est pas une leçon de développement

Vous êtes banquier, experte-comptable, entrepreneur, agronome, juriste, médecin, formatrice. Vous dirigez une entreprise, un cabinet, une exploitation, un service. Vous lisez un bilan, vous construisez un business plan, vous négociez un crédit, vous montez un dossier juridique — sans avoir besoin qu'on vous explique ce qu'est un *cash-flow* ou un *compte de résultat*. Ce livre ne revient pas là-dessus.

Ce qu'il contient, c'est le *cadre opérationnel spécifique* du développement économique communautaire quand il est porté par un club Rotary. Pas le management général. Pas les fondamentaux de la finance d'entreprise. Pas une introduction à la microfinance de 800 pages — ces manuels existent, ils sont écrits par le CGAP, par le BIT, par la Banque mondiale, ils sont lus par des professionnels de la microfinance. Notre sujet est plus étroit et plus précis : *comment un club Rotary mobilise la compétence professionnelle de ses membres pour porter un projet CED sérieux, finançable par un Global Grant, durable à 24 mois, conforme aux standards internationaux*.

La différence tient dans deux choses. La première : le Rotary a des règles propres — Global Grant, stewardship, qualification, DDF, Cadre — qu'aucun autre acteur du développement ne connaît, et que le livre explique ligne à ligne. La seconde : le club Rotary a une ressource que peu d'ONG peuvent égaler — une concentration locale de dirigeants, de techniciens, de professions réglementées, qu'on peut mobiliser sans salaire, sans bureaucratie, sur une durée longue. Ce livre dit comment faire.

Ce que vous ne trouverez pas ici : une introduction au management d'entreprise, un précis de comptabilité, une pédagogie du crédit bancaire, un manuel de conduite de réunion. Vous maîtrisez déjà ces outils dans votre métier. Les reprendre serait à la fois condescendant et inutile. Ce que vous trouverez ici : les *adaptations spécifiques* de vos compétences à un contexte où le bénéficiaire n'est pas un client solvable habitué au système financier formel ; où le partenaire n'est pas une filiale mais une IMF locale à la gouvernance parfois fragile ; où le régulateur n'est pas une autorité boursière mais la Fondation Rotary avec ses propres règles ; où le calendrier ne répond pas à un trimestre fiscal mais à une saisonnalité agricole ou à un cycle de formation. Dans chacune de ces asymétries, vos réflexes professionnels sont précieux mais insuffisants — il faut les recalibrer.

La doctrine posée au chapitre 0 tient en sept temps : *comprendre · diagnostiquer · concevoir · financer · mettre en œuvre · documenter · pérenniser*. Les parties du livre ne sont que le déploiement de ces sept temps. Tout le reste — les cinq familles d'interventions, les partenaires, les fiches-projets, les annexes — s'articule à cette grille.

*

Le CED, un axe Rotary sous-investi

Le *Community Economic Development* est l'un des sept *Areas of Focus* officiels du Rotary International. Les six autres : paix et prévention des conflits ; prévention et traitement des maladies ; eau, assainissement et hygiène (WASH) ; santé de la mère et de l'enfant ; éducation de base et alphabétisation ; environnement (intégré depuis le 1er juillet 2021).

La Fondation Rotary consacre au CED autour de *9,2 millions USD par an* — chiffre à actualiser sur la version en vigueur des rapports TRF, mais ordre de grandeur stable. Rapporté au volume total des Global Grants humanitaires approuvés chaque année, le CED reste en *queue de peloton* des sept axes. Pour référence, l'environnement — pourtant axe le plus récent — a mobilisé *plus de 18 millions USD* de Global Grants dans les cinq années qui ont précédé son acceptation officielle, alors même qu'il n'était pas encore un axe à part entière.

Ce sous-investissement structurel est paradoxal. Le Rotary compte plus de *1,4 million de membres* dans *46 000 clubs* répartis dans tous les pays du monde. La composition sociologique de ces clubs — dirigeants d'entreprise, cadres supérieurs, professions libérales, universitaires, experts — correspond *exactement* au profil de compétences requis pour le CED. Un club Rotary moyen d'un district européen, nord-américain ou latino-américain concentre, en une quarantaine de membres, ce que beaucoup d'ONG locales mettent dix ans à recruter : un banquier senior, un expert-comptable, un avocat d'affaires, un formateur certifié, un agronome, un entrepreneur qui a monté trois entreprises, une dirigeante de coopérative, un ancien cadre d'agence de développement.

Les chiffres du problème que le CED adresse n'ont rien d'abstrait. Près de *800 millions de personnes* vivent avec moins de 1,90 USD par jour. *795 millions* souffrent de faim. *60 %* des personnes en insécurité alimentaire sont des femmes et des filles. *70 %* des plus pauvres vivent en zone rurale. Le CED n'est pas une cause parmi d'autres — c'est la cause économique de la pauvreté, celle qui commande en amont une partie significative des autres (santé, éducation, WASH).

Le diagnostic est simple : il y a un écart massif entre le potentiel théorique du Rotary en CED et ce que les clubs livrent réellement. Ce livre est écrit pour fermer cet écart.

Trois explications structurelles à ce sous-investissement, documentées par les synthèses du RAGCED et par les retours des Regional Grants Officers de la TRF. *Première* : le CED est techniquement plus exigeant que d'autres axes. Construire un puits ou distribuer des kits scolaires reste à portée d'un club motivé ; monter un programme de microfinance conforme aux *Client Protection Principles* suppose une expertise que peu de clubs ont spontanément. *Deuxième* : le CED demande un horizon de deux à cinq ans là où d'autres projets tiennent en dix-huit mois, ce qui décourage les clubs habitués à un cycle court cadencé par la rotation annuelle des présidents. *Troisième* : l'effet visuel du CED est moins immédiat qu'un nouveau bâtiment ou une campagne de vaccination, ce qui rend la communication club et la levée de fonds interne plus délicates. Les trois obstacles se traitent — c'est l'objet de ce livre.

*

Faire du CED quand on est Rotarien

Il y a une image fausse du Rotary CED, et une image juste. Commençons par défaire la fausse.

Faux : le Rotary CED, c'est acheter 30 machines à coudre, les distribuer à des femmes d'une communauté pauvre, prendre la photo, boucler le projet en trois mois, passer à autre chose. C'est du *don d'équipement* déguisé en projet de développement. Cela ne dure pas six mois. Cela ne crée pas de revenu durable. Cela crée souvent un ressentiment local — parce que trente femmes ont reçu une machine, quarante autres n'en ont pas reçu, et le marché local de la couture se trouve déstabilisé par l'arrivée simultanée de trente micro-ateliers concurrents sans débouchés organisés.

Juste : le Rotary CED, c'est un club qui identifie un besoin économique documenté dans sa communauté (ou dans la communauté d'un club partenaire), qui commande un *Community Needs Assessment* rigoureux, qui choisit une famille d'intervention (microfinance, formation professionnelle, chaînes de valeur, coopératives, développement local intégré), qui monte un partenariat technique avec une institution dont c'est le métier — une IMF certifiée *Client Protection*, une coopérative avec gouvernance vérifiée, une chambre de commerce, une agence ONU (BIT, ONUDI, UNCDF), une ONG spécialisée (Heifer International, TechnoServe, Root Capital). Le club n'exécute pas le métier technique — il *finance, coordonne, garantit la stewardship, assure la pérennité*.

Cette différence n'est pas un détail de vocabulaire. Elle est ce qui sépare un projet rejeté au Grant Center en trois semaines d'un Global Grant approuvé, pérenne à 24 mois, récompensé par le Rotary Showcase et cité en étude de cas par le RAGCED.

Ce que le Rotary apporte au CED — et que peu d'autres acteurs apportent simultanément — tient en quatre avantages distinctifs.

Avantage	Ce que cela signifie concrètement pour un projet CED
Réseau international qualifié	Un club *Host Partner* dans le pays d'action + un club *International Partner* dans un pays étranger : voilà la structure minimale d'un Global Grant. Le Rotary est la seule organisation au monde qui peut mobiliser, en trois semaines, un partenaire qualifié et motivé à 8 000 km, par simple activation de la chaîne district → RAGCED → chapitre régional.
Effet de levier TRF	1 USD engagé par un club sur un Global Grant peut mobiliser *4 à 10 USD* une fois activés le DDF du district (match 100 % par le World Fund), le cash club (match 50 %), le cofinancement des autres districts contributeurs, et les apports des partenaires hors Rotary. Aucune ONG locale ne reproduit cette structure.
Compétences professionnelles	Le banquier du club lit le plan financier de l'IMF partenaire comme il lit un dossier de crédit professionnel. L'expert-comptable audite les comptes du projet. L'avocat vérifie les statuts de la coopérative. Le dirigeant d'entreprise relit le business plan. Ces compétences sont *gratuites* et *bénévoles*.
Pérennité locale	Le club Rotary hôte existera toujours dans dix ans. C'est la différence avec une ONG qui ouvre un bureau-pays, exécute un programme de trois ans, puis ferme. Le club est un *ancrage territorial permanent*, capable d'assurer le suivi *ex post* à 12, 24, 36 mois — condition sine qua non de la durabilité.

Aucun de ces avantages n'est automatique. Chacun suppose que le club soit *structuré* — coordinateur CED nommé, comité actif, diagnostic-territoire à jour, MOU partenariaux signés, système documentaire opérationnel. C'est l'objet du standard minimal posé au chapitre 0 et décliné dans la partie II.

Un exemple chiffré de l'effet de levier vaut mieux qu'une explication abstraite. Prenez un club français moyen qui lève *4 000 USD* sur sa seule collecte annuelle CED. Engagé seul, ce montant ne produit rien d'autre que 4 000 USD dépensés. Engagé en Global Grant, avec un DDF district de *6 000 USD* matché 100 % par le World Fund, un cash club matché 50 %, un International Partner canadien apportant *3 000 USD* de DDF matché également, et un cofinancement hors Rotary de la coopérative partenaire à *12 000 USD* en nature (formation, locaux, mentorat), le même dollar initial mobilise un projet total de *plus de 35 000 USD* de ressources activées. Le coefficient multiplicateur n'est pas marketing — il se lit ligne à ligne dans le budget-type présenté au chapitre 16.

*

Deux projets, une même communauté

Prenons deux clubs Rotary d'un même district, dans un pays d'Afrique de l'Ouest. Deux villes moyennes de 40 000 habitants, distantes de 120 kilomètres, appartenant au même District RI. Chacune a un club de 38 à 42 membres, avec un profil socio-professionnel comparable : deux banquiers, un expert-comptable, une avocate, trois entrepreneurs, un médecin, une enseignante-chef d'établissement, un agronome retraité, un cadre de chambre de commerce, une dirigeante de coopérative agricole. Chacune décide, la même année, de lancer un projet CED en faveur des femmes cheffes de ménage du quartier péri-urbain. Même communauté cible, mêmes ressources, même ambition.

Scénario 1 — Le club sans cadre

Le président du club prend la décision en bureau : « On va faire un projet pour les femmes. Achetons des machines à coudre — c'est utile, c'est concret, ça se voit. » Le club approuve par acclamation. Budget voté : *45 000 USD*, mobilisés par une collecte de fonds annuelle du club et un appel au district pour compléter via un District Grant. Pas de CNA. Pas de partenaire technique. Pas de MOU. Pas de plan M&E. Pas de stratégie de sortie.

Mois 1 à 3. Le club achète 40 machines à coudre électriques auprès d'un fournisseur local recommandé par un membre. Prix unitaire : *680 USD*. Formation fournie par le vendeur : une demi-journée sur place lors de la livraison, en français — langue que plusieurs des bénéficiaires maîtrisent mal. Les bénéficiaires sont sélectionnées par les leaders des associations féminines du quartier, sur une liste fournie par la mairie. Personne du club n'a vérifié ce que les bénéficiaires savaient déjà faire, ni ce qu'elles voulaient vraiment. Photo officielle, discours, article dans la presse locale.

Mois 6. Visite terrain d'un membre du club. Sur les 40 machines, *12 sont déjà en panne* — les bénéficiaires n'ont pas été formées à l'entretien courant et le fournisseur ne propose pas de service après-vente dans la ville. *8 machines ont été revendues* par les bénéficiaires, qui avaient besoin d'argent

pour payer une facture médicale ou une scolarité. *5 machines tournent* effectivement mais les ateliers improvisés n'ont pas de débouché commercial — elles produisent pour la famille et la voisine, pas pour un marché. Les *15 machines restantes* sont à l'arrêt, parce que l'électricité du quartier est coupée une demi-journée sur deux et les bénéficiaires n'ont pas été équipées en modèles à pédale.

Mois 12. Le projet est cité en réunion de club — en termes de plus en plus vagues. Aucun indicateur n'est suivi. Personne ne peut dire combien de revenus additionnels ont été générés, parce que personne ne l'a mesuré. Le district demande un rapport. Le club produit une page de texte et trois photos datant de la livraison. Le président sortant passe la main au président entrant sans transmission documentée du projet : pas de registre des bénéficiaires anonymisé, pas de grille M&E, pas de dossier de suivi. La mémoire institutionnelle du projet tient dans la tête de deux membres, dont l'un va démissionner dans l'année.

Mois 24. Sur 40 bénéficiaires, *3 ont réellement développé une activité de couture génératrice de revenus* — celles qui avaient déjà un savoir-faire et un embryon de clientèle avant le projet. Les autres ont gardé la machine sous une bâche ou l'ont revendue. Un membre du club, qui passe par hasard dans le quartier pour son travail, est interpellé par une bénéficiaire qui lui demande *« quand est-ce que vous revenez régler nos machines »*. Le club n'a jamais prévu cette suite. Ressentiment diffus dans le quartier — certaines bénéficiaires disent à leurs voisines que le Rotary *« est passé, a donné, a disparu »*. Le rapport de stewardship au district est rédigé par le trésorier entrant, qui n'a pas vécu le projet, sur la base de pièces comptables incomplètes. Le district le transmet à la TRF sans enthousiasme.

Scénario 2 — Le club avec doctrine

Le club voisin, même année. La présidente, expert-comptable, demande à son conseil d'attendre six mois avant de décider. Le coordinateur CED du club — un ancien cadre d'une IMF, adhérent RAGCED depuis trois ans — propose la séquence. Budget pressenti : équivalent, autour de *75 000 USD*, structuré pour un Global Grant.

Mois 1 à 4 — Diagnostiquer. Le club commande un *Community Needs Assessment* dans le quartier cible. Quatre méthodologies combinées : focus groups femmes (six groupes de huit participantes), enquête ménages sur échantillon stratifié (142 ménages), entretiens avec les leaders communautaires, cartographie participative des activités économiques. Restitution publique dans la cour de l'école du quartier. Résultat : la contrainte principale n'est *pas* l'outil de production, c'est *l'accès au crédit de campagne* pour les activités existantes (petit commerce alimentaire, transformation locale, maraîchage) et *l'absence d'un local de stockage collectif* pour éviter les pertes post-récolte. Le projet est reformulé.

Mois 5 à 8 — Concevoir. Le club identifie deux partenaires techniques. D'abord une *IMF partenaire* locale, certifiée *Client Protection Principles* par Cerise+SPTF, qui opère dans la région depuis douze ans. Ensuite la *coopérative féminine de transformation agroalimentaire* du quartier voisin, qui a un modèle reproductible et accepte de mentorer la création d'une structure sœur. MOU signés avec les deux. Le club trouve un *International Partner* via son chapitre régional RAGCED — un club canadien dont la dirigeante s'est spécialisée sur le CED et apporte 12 000 USD de DDF et le

recrutement de deux pairs-mentors. Un deuxième club européen rejoint le tour de table pour 8 000 USD de DDF supplémentaires. Concept note soumise au RAGCED pour revue critique — retours intégrés en deux itérations.

Mois 9 à 12 — Financer et démarrer. Global Grant soumis au Grant Center, approuvé en onze semaines — sans aller-retour majeur, parce que le dossier était structuré, le CNA joint, le budget itemisé sous les plafonds TRF (admin 3 %, contingence 10 %), le plan M&E explicite avec baseline, les MOU présents. Budget final : *74 500 USD* — 32 000 USD de capital de prêt mis à disposition de l'IMF partenaire pour 60 micro-crédits de 300 à 800 USD, 18 000 USD d'accompagnement technique par la coopérative mentor, 14 000 USD pour le local de stockage collectif (cofinancé par la mairie qui fournit le foncier), 7 500 USD de M&E, 3 000 USD d'admin.

Mois 18. Premier point d'étape. *58 femmes* ont reçu un premier prêt via l'IMF partenaire. Taux de remboursement à 90 jours : *94 %*. Revenus additionnels mesurés sur un échantillon de 30 bénéficiaires : *+42 %* par rapport à la baseline (enquête ménages menée au mois 3). La coopérative sœur a tenu ses quatre premières assemblées générales, élu son bureau, commencé à transformer 200 kg d'arachide par semaine. Le local de stockage est livré avec un mois de retard mais fonctionnel. Rapport intermédiaire soumis à la TRF dans les délais.

Mois 24. 45 femmes durablement insérées avec activité économique stable et revenu mensuel documenté. *60 bénéficiaires cumulées* sur l'IMF partenaire (second cycle de crédit amorcé pour 30 d'entre elles). La coopérative est *juridiquement autonome*, enregistrée sous l'acte uniforme OHADA, avec compte bancaire, bilan certifié, 22 membres actifs. Le local de stockage collectif est utilisé par la coopérative et loué à d'autres associations du quartier, générant un revenu de maintenance. Rapport final de stewardship soumis *dans les deux mois* suivant la clôture, documentation complète, photos datées, registre des bénéficiaires anonymisé conforme RGPD. Le projet est cité en étude de cas par le chapitre régional RAGCED.

La différence

Les deux clubs avaient le même nombre de membres. Les mêmes profils professionnels. La même bonne volonté. La même communauté cible. Des ressources financières initiales comparables.

La différence tient en quatre mots : *diagnostiquer, partenariat technique, stewardship*.

Indicateur	**Scénario 1 (sans cadre)**	**Scénario 2 (avec doctrine)**
Budget mobilisé	45 000 USD (club + DG)	74 500 USD (Global Grant + cofi)
Effet de levier sur la mise club	1:1,2	1:6,5
Community Needs Assessment	Aucun	4 méthodologies combinées
Partenaire technique qualifié	Aucun	IMF + coopérative mentor
Bénéficiaires avec revenu durable à 24 mois	3 sur 40 (7,5 %)	45 sur 60 (75 %)
Taux de remboursement IMF	N/A	94 % à 90 jours

Indicateur	Scénario 1 (sans cadre)	Scénario 2 (avec doctrine)
Structure locale autonome à 24 mois	Aucune	Coopérative OHADA + IMF relais
Rapport final de stewardship	Incomplet, tardif	Conforme, dans les délais
Réplicabilité	Néant	Étude de cas chapitre régional RAGCED

Ce livre est écrit pour que votre club soit le scénario 2.

*

L'autonomie du club, au centre du dispositif

Le concept central de ce livre tient en un mot : *autonomie du club hôte*.

Autonomie ne signifie pas isolement. Autonomie signifie : *le club local est le pilote du projet, pas l'International Partner qui dicte depuis l'étranger*. L'International Partner apporte du cofinancement, un regard extérieur, un appui à la revue de concept — il n'est ni le commanditaire, ni le chef de projet, ni le juge de dernière instance. Cette règle est opérationnelle (un projet hors-sol se repère à la lecture de la première page par le staff TRF et motive le premier refus), éthique (agir sans ancrage local c'est décider à la place de la communauté), et juridique (le Global Grant engage le club hôte dans la stewardship, pas le seul partenaire étranger).

Voici la chaîne telle qu'elle fonctionne en CED :

```
CLUB HÔTE → District → RAGCED → TRF
    ↑
    VOUS ÊTES ICI
```

Le club hôte est la strate 1 — celle qui connaît la communauté, qui commande le CNA, qui signe les MOU avec les partenaires techniques locaux, qui tient la comptabilité projet, qui rend compte à la TRF. Le district qualifie, appuie, cofinance via DDF. Le RAGCED conseille, connecte, capitalise — sans autorité hiérarchique. La TRF approuve, finance, audite. L'International Partner est sur le côté de cette chaîne, en cofinanceur et pair critique, pas au-dessus.

Ce que le club fait — et ce qu'il ne fait pas

Le club fait :

- Le diagnostic-territoire économique annuel (chapitre 3)
- Le *Community Needs Assessment* sur la communauté cible (chapitre 9)
- Le choix de la famille d'intervention parmi les cinq retenues par le RAGCED (chapitres 10 à 14)
- La sélection du partenaire technique local (IMF, coopérative, chambre de commerce, ONG, agence ONU relayée) et la signature du MOU (chapitres 8 et 19)
- Le montage financier du Global Grant avec l'International Partner et le DRFC (chapitres 15 et 16)
- La coordination opérationnelle entre les partenaires sur le terrain (chapitre 20)

- La stewardship : registre financier, registre bénéficiaires, rapports progressif et final (chapitre 22)
- La stratégie de sortie et le suivi *ex post* à 12-24-36 mois (chapitre 21)

Le club ne fait pas :

- Le métier technique de l'IMF (il ne prête pas lui-même, il ne tient pas la centrale des risques)
- Le métier technique de la coopérative (il ne gère pas la production, il ne commercialise pas)
- La formation professionnelle elle-même (il contractualise avec un organisme de formation qualifié)
- L'approbation du Global Grant (c'est le staff TRF qui approuve, après revue)
- L'endossement formel du projet (le RAGCED conseille, il n'endosse pas au sens TRF)
- La politique locale (neutralité absolue, principe Rotary fondateur)
- Ce qui relève d'une autre famille d'intervention sans préparation spécifique (la règle est : *une* famille principale par projet, les autres restent des compléments)

*

Comment utiliser ce livre

Ce livre est conçu pour trois moments distincts. Pas pour une lecture linéaire unique d'un bout à l'autre.

AVANT le projet — la lecture posée

C'est maintenant. Vous lisez dans un fauteuil, avec du temps, sans contrainte de livraison. C'est le seul moment où vous pouvez absorber les concepts, comprendre l'écosystème Rotary, positionner votre club, et amener votre conseil d'administration à ce que le chapitre 0 appelle le *standard minimal* — les dix critères qui définissent un club opérationnellement prêt à porter un projet CED.

Lisez la partie I (Comprendre) en entier. Puis relisez en réunion de bureau élargie. Nommez un coordinateur CED (s'il n'existe pas). Remplissez la matrice des compétences CED des membres (chapitre 7). Faites l'audit des dix critères du standard minimal. Ouvrez la discussion sur la famille d'intervention qui correspond le mieux à votre ancrage territorial et aux compétences de vos membres.

Si vous ne faites que ça — lire, structurer le club, viser le *10/10* du standard minimal — vous serez déjà dans le premier quartile des clubs Rotary mondiaux en matière de préparation au CED. Vous n'aurez pas encore soumis un Global Grant. Vous serez *prêts à le soumettre*, ce qui est la moitié du chemin.

PENDANT le montage — les outils de référence

Vous êtes en train de monter un projet. La concept note est en chantier. Le CNA est lancé. Les partenariats se formalisent. Le budget prend forme. Vous n'avez pas le temps de relire le livre en entier.

Ouvrez la partie II (Se préparer) et la partie IV (Activer le réseau) comme des boîtes à outils. Le CNA (chapitre 9) devient votre méthodologie de terrain. Le chapitre 16 (Global Grant) devient votre guide de montage financier — budget-type, plafonds, causes de rejet, calendrier réel. Le chapitre 17 (RAGCED) devient votre annuaire : à qui écrire pour quelle revue critique, quand participer à une

réunion mensuelle, comment solliciter un membre du Cadre technique. Le chapitre 19 (partenaires hors Rotary) devient votre table de chevet : quel BIT pour quoi, quel UNCDF pour quoi, quelle fondation confessionnelle pour quoi.

Les tableaux des parties III (5 familles CED) sont vos fiches d'aide à la décision. Les fiches-projets de la partie VI sont vos gabarits.

APRÈS la clôture — la documentation et la réplication

Le projet est clos. Le rapport final de stewardship est soumis. Les fonds sont épuisés. Il est temps de ne pas passer trop vite à autre chose.

Allez à la partie V (Après). Le chapitre 21 guide la stratégie de sortie — si elle n'a pas été pensée en amont, elle se joue à ce moment. Le chapitre 22 cadre la documentation et le Rotary Showcase. Le chapitre 23 déroule le débriefing — *After-Action Review* adapté au CED, sept questions structurées, capitalisation auprès du district et du RAGCED, mémoire institutionnelle du club. Le chapitre 24 ouvre la question du *passage à l'échelle* — réplication horizontale (plus de sites), réplication verticale (plus de services), candidature à un *Programs of Scale* (2 millions USD/an, sélection compétitive mondiale).

Cette séquence AVANT-PENDANT-APRÈS n'est pas un artifice pédagogique. Elle correspond aux trois régimes d'attention d'un coordinateur CED : la réflexion stratégique en dehors de l'urgence, l'exécution précise quand un dossier est en cours, la capitalisation une fois le projet bouclé. Les trois exigent le livre, mais pas de la même manière.

À ces trois moments s'ajoute un usage que le chapitre 0 a détaillé : le livre comme *base de formation*. Module de deux heures en plénière de club, atelier d'une demi-journée en juin avant la passation, journée district animée par le DRFC Chair, parcours d'intégration sur trois mois pour un nouveau coordinateur CED. Quatre formats, un seul corpus. Faites-les tourner. Ce qui use un livre de référence, ce n'est pas la lecture — c'est l'absence de lecture.

*

Structure de l'ouvrage

Le livre est organisé en sept parties qui suivent la logique opérationnelle du CED Rotary :

Partie I — COMPRENDRE. Les fondamentaux : écosystème Rotary pour le CED, diagnostic économique du territoire, principes et éthique du CED (Do No Harm économique, Client Protection Principles, *capabilities* d'Amartya Sen, genre et inclusion). À lire avant tout.

Partie II — SE PRÉPARER. La structure CED du club : coordinateur, comité, plan de succession, inventaire du capital humain et matériel, activation des réseaux avant le projet, *Community Needs Assessment* rigoureux comme pierre angulaire.

Partie III — AGIR. Les cinq familles d'interventions CED : microfinance et inclusion financière, formation professionnelle et insertion, chaînes de valeur, coopératives et entrepreneuriat collectif, développement local intégré. Un chapitre par famille, même structure à chaque fois.

Partie IV — ACTIVER LE RÉSEAU. Financement et partenaires : le district comme premier allié, la Fondation Rotary et les Global Grants CED, le RAGCED comme partenaire d'expertise, les autres RAGs complémentaires (WASH-RAG, ESRAG, RAGFP, DNA-RAG, RAG Refugees), les partenaires hors Rotary (ONU, banques de développement, réseaux microfinance, ONG, acteurs confessionnels), la coordination terrain.

Partie V — APRÈS. Durabilité et passage à l'échelle : stratégies de sortie, documentation et stewardship, débriefing et capitalisation, réplication et *Programs of Scale*.

Partie VI — FICHES PRATIQUES. Dix-sept fiches-projets codées par famille (M, F, V, C, L), format standardisé de deux pages, prêtes à l'emploi pour un comité CED.

Partie VII — ANNEXES ET OUTILS. Formulaires opérationnels (dix documents-types), répertoire de contacts, glossaire, ressources en ligne.

Chaque partie est autonome. Chaque chapitre renvoie aux autres par des références explicites. Vous pouvez entrer par la partie VI pour chercher un gabarit, remonter à la partie III pour la méthodologie, consulter la partie IV pour le financement, redescendre à la partie VII pour le formulaire.

*

Commençons par cartographier l'écosystème Rotary du CED — pyramide à six strates, sept *Areas of Focus*, cinq mécanismes de financement, et l'articulation du RAGCED avec la Fondation Rotary. Sans cette cartographie, toute conversation avec le DRFC, avec le Regional Grants Officer de la TRF ou avec un coordinateur RAGCED régional restera un dialogue de sourds. Avec elle, votre club sera *lisible* par ses interlocuteurs institutionnels — et devenir lisible, c'est déjà, avant même d'avoir soumis un dossier, passer du statut de candidat amateur à celui de partenaire sérieux.

Chapitre 2 — L'écosystème Rotary pour le CED

*

La pyramide à 6 strates vue côté CED

Le Rotary International n'est pas une agence de développement. C'est un réseau mondial de 1,4 million de professionnels organisés en clubs, districts et zones — avec un bras financier (la Fondation Rotary) et des groupes d'experts spécialisés (les RAGs). Quand un club décide de porter un projet CED sérieux, ce réseau peut mobiliser jusqu'à 400 000 USD de financement et l'expertise technique de plusieurs centaines de conseillers bénévoles. À condition de savoir comment il fonctionne.

La structure Rotary se lit de bas en haut — du terrain vers le global :

```
Strate 6 |  ROTARY INTERNATIONAL (RI) — Evanston, Illinois
         |   Politique globale, 7 Areas of Focus, conventions annuelles
         |
Strate 5 |  THE ROTARY FOUNDATION (TRF)
         |   Bras financier : Global Grants, DDF, Programs of Scale
         |
Strate 4 |  ROTARIAN ACTION GROUPS (RAGs)
         |   Expertise transversale : RAGCED, WASH-RAG, ESRAG, RAGFP...
         |
Strate 3 |  ZONE ROTARY (~34 zones mondiales)
         |   Coordination inter-districts, foires de projets régionales
         |
Strate 2 |  DISTRICT ROTARY (~530 districts)
         |   Qualification TRF, DDF, District Grants, DRFC
         |
Strate 1 |  CLUB ROTARY (46 000+ clubs)  ◄── VOUS
         |   Diagnostic terrain, montage projet, stewardship local
```

En CED, l'information monte — diagnostic-territoire, CNA, concept note, rapports d'exécution — et les ressources descendent — financement, expertise, réseau international. Le club fournit la connaissance du terrain et la relation aux bénéficiaires ; le reste du réseau fournit l'argent, la méthode et le partenariat international obligatoire.

Ce que chaque strate fait pour le club en CED

Strate	Ce qu'elle apporte en CED	Délai typique
District	Qualifie le club TRF (MOU, GMS), affecte du DDF à un Global Grant CED, octroie un District Grant (3 500-6 000 USD typiques), nomme un District CED Chair quand le poste existe.	DDF réservé 30 j, District Grant 3-6 mois, qualification annuelle

Strate	Ce qu'elle apporte en CED	Délai typique
Zone	Organise les *project fairs* où se nouent les partenariats internationaux (West Africa Project Fair, Dakshinpatha), coordonne les initiatives inter-districts, soutient les chapitres RAGCED régionaux (LATAM, South Asia).	Calendrier annuel
RAGs	Expertise technique gratuite. RAGCED pour le CED *stricto sensu* ; WASH-RAG, ESRAG, RAGFP, DNA-RAG, RAG Refugees pour les volets complémentaires. Revue de concept note, Cadre of Technical Advisers, mise en relation partenaires.	Premier retour 2-4 semaines
TRF	Finance via Global Grant (30 000-400 000 USD World Fund [à vérifier]), Packaged Grants (Oikocredit pour la microfinance), Programs of Scale (2 M USD/an) et District Grant. Staff grants@rotary.org instruit les dossiers.	Global Grant : 3-6 mois d'instruction après soumission
RI	Définit les 7 Areas of Focus dont le CED est l'un, publie les *Areas of Focus Policy Statements*, organise la convention annuelle où le RAGCED tient un stand.	Cycle annuel (année rotarienne 1er juillet → 30 juin)

Un club qui ignore l'une de ces strates conçoit des projets fragiles. Un club qui sait activer les cinq double ses chances d'approbation — et il les quadruple quand il passe par le RAGCED avant soumission.

*

Les personnes clés à connaître pour le CED

Vous ne voulez pas chercher le nom du DRFC de votre district deux jours avant la deadline. Ces contacts doivent être dans le carnet du coordinateur CED, du président et d'au moins deux autres membres du comité CED.

Au niveau du district

Fonction	Sigle	Rôle en CED	Pourquoi en avoir besoin
District Governor	DG	Autorité annuelle du district. Cosigne toute demande TRF. Nomme le District CED Chair.	Sans sa signature, aucun Global Grant ni District Grant ne sort du district.
District Rotary Foundation Committee Chair	DRFC	Cosigne le Global Grant avec le DG. Autorise l'usage du DDF (double signature). Mandat de trois ans.	C'est *le* signataire central d'un Global Grant CED. Parlez-lui avant d'écrire la concept note, pas après.
District Grants Subcommittee Chair	—	Instruit les dossiers au niveau district, vérifie la qualification du club, relit le brouillon avant remontée TRF.	Il connaît les pièges spécifiques au district et peut signaler un projet faible avant qu'on ne consomme du temps de rédaction.

Fonction	Sigle	Rôle en CED	Pourquoi en avoir besoin
District CED Chair	—	Poste optionnel, existe dans les districts matures en CED. Coordonne les clubs portant des projets de développement économique.	Quand le poste existe, il est votre meilleur allié : il connaît les projets voisins, les partenaires locaux, les opportunités de cofinancement.
International Service Chair du club	—	Pilote opérationnel au club du montage partenarial international.	Il mobilise le réseau personnel et Rotary Showcase pour trouver le partenaire international obligatoire.

Au niveau des RAGs et de la TRF

Contact	Organisation	Quand le contacter	Comment
Représentant RAGCED régional	RAGCED (LATAM, Dakshinpatha, Afrique en cours)	Dès la phase de design, avant la concept note	Formulaire `ragced.org/page/help-with-projects` ou `president@ragced.org`
Cadre of Technical Advisers — CED	TRF Cadre (coordonné par Nilam Bedi côté RAGCED)	Dès que le projet dépasse 50 000 USD ou mobilise une méthodologie technique (microfinance, chaînes de valeur, coopératives)	Via le DRFC ou via RAGCED
TRF Grants	The Rotary Foundation	Questions procédurales, qualification, signataires	`grants@rotary.org`
Regional Grants Officer	TRF	Suivi d'un dossier en instruction	Coordonnées fournies par le DRFC après soumission

Fiche contact à remplir maintenant

Prenez quinze minutes. Remplissez cette fiche et distribuez-la aux membres du comité CED.

```
CONTACTS CED — Club de _____________________________

District n° : _________
Année rotarienne : ________ / _______

District Governor (DG) :
  Nom : _____________________________________
  Tél : _____________________________________
  Email : ___________________________________

District Rotary Foundation Chair (DRFC) :
  Nom : _____________________________________
  Tél : _____________________________________
  Email : ___________________________________

District Grants Subcommittee Chair :
  Nom : _____________________________________
  Email : ___________________________________

District CED Chair (si poste existant) :
  Nom : _____________________________________
  Email : ___________________________________

Représentant Cadre TRF — axe CED :
  Nom : _____________________________________
  Email : ___________________________________

Contact RAGCED régional :
  Nom : _____________________________________
  Email : ___________________________________

International Service Chair du club :
  Nom : _____________________________________
  Tél : _____________________________________

TRF Grants :
  Email : grants@rotary.org

RAGCED :
  Site : ragced.org
  Email général : secretary@ragced.org
```

Mise à jour obligatoire : chaque année au 1er juillet — nouvelle année rotarienne, nouveau DG, éventuellement nouveau DRFC, nouveau District CED Chair.

*

Qu'est-ce qu'un RAG ? Qu'est-ce que le RAGCED ?

Les *Rotarian Action Groups* sont des organisations indépendantes, reconnues par le Conseil central du Rotary International, composées de Rotariens, de Rotaractors et de professionnels non-Rotariens partageant une spécialité commune. Statutairement, la mention obligatoire qui figure sur leurs communications le rappelle : *« This Rotary Action Group operates in accordance with Rotary International policy but is not an agency of or controlled by Rotary International »*. Traduit : le RAG suit la politique RI, mais il n'est ni une agence, ni un organe subordonné de RI.

Concrètement, un RAG est une entité juridique distincte — le plus souvent une 501(c)(3) aux États-Unis — qui fonctionne en transversal. Il n'est ni dans un district, ni dans une zone. Il est disponible pour tous les clubs du monde, quelle que soit leur appartenance géographique. RI reconnaît aujourd'hui plus d'une vingtaine de RAGs, couvrant les sept Areas of Focus et quelques sujets transversaux (genre, réfugiés, santé menstruelle, alphabétisation).

Le **Rotary Action Group for Community Economic Development (RAGCED)** est le RAG spécialisé sur l'axe CED. Il n'endosse pas formellement les projets — l'approbation des Global Grants reste la prérogative exclusive du staff TRF et des districts — mais il conseille, connecte, capitalise, outille. Sa mission officielle : *« être une source d'expertise aidant les Rotariens à concevoir, mettre en œuvre et gérer des projets de développement économique durables et impactants dans les communautés pauvres et mal desservies. »*

Quelques données de cadrage. Le RAGCED compte plus de 400 membres dans 34 pays, organisés en huit comités permanents (Operations, Communications, Education, Partnerships, Membership, Finance, Fundraising, Administration) et trois chapitres régionaux actifs : LATAM (coordonné par Juliana Corredor González, couvrant Colombie, Mexique, Équateur), Dakshinpatha pour l'Asie du Sud (Inde), et une expansion africaine annoncée mais non encore structurée en chapitre dédié. La présidence 2025-27 est assurée par **Wally Gardiner**, membre du Rotary Club of High River (Alberta, Canada) — le chapitre 17 revient en détail sur sa trajectoire et sur la gouvernance du groupe.

Le point d'entrée opérationnel est simple : le site `ragced.org` propose un formulaire d'adhésion, un formulaire de *Project Assistance Request*, et les contacts fonctionnels (`president@ragced.org`, `secretary@ragced.org`, `researcheducation@ragced.org`). Les réunions mensuelles — fréquence et horaires [à vérifier, contact `membership@ragced.org`] — sont ouvertes aux membres.

Dernier point utile : le RAGCED travaille main dans la main avec la **Economic Development & Empowerment Foundation**, fondation 501(c)(3) liée qui canalise les dons déductibles aux États-Unis et porte l'investissement dans le **Talanton Impact Fund** — un véhicule d'impact investing actif en Afrique de l'Est (détaillé au chapitre 17).

*

Les 7 Areas of Focus et la place du CED

Le Rotary International organise ses projets de développement autour de **sept Areas of Focus** officiels, déployés depuis le 1er juillet 2013 (les six premiers) puis le 1er juillet 2021 (ajout de l'environnement). Chaque axe donne accès aux Global Grants de la Fondation.

#	Area of Focus	Intitulé officiel FR	Grands projets
1	Peacebuilding and Conflict Prevention	Paix et prévention des conflits	Rotary Peace Centers, médiation, réinsertion post-conflit
2	Disease Prevention and Treatment	Prévention et traitement des maladies	PolioPlus, vaccination, formation personnel soignant

#	Area of Focus	Intitulé officiel FR	Grands projets
3	Water, Sanitation, and Hygiene (WASH)	Eau, assainissement, hygiène	Forages, latrines, hygiène menstruelle, WASH scolaire
4	Maternal and Child Health	Santé de la mère et de l'enfant	Maternités, nutrition, vaccination infantile
5	Basic Education and Literacy	Alphabétisation et éducation de base	Écoles, alphabétisation adultes, formation enseignants
6	**Community Economic Development**	**Développement économique communautaire**	**Microfinance, formation pro, chaînes de valeur, entrepreneuriat**
7	Supporting the Environment	Protection de l'environnement	Agriculture régénérative, énergies renouvelables, biodiversité

Le CED est l'axe 6. Dans la communication grand public, il apparaît sous l'intitulé *Growing Local Economies*. Dans les *Areas of Focus Policy Statements* (version d'août 2021), il figure comme *Community Economic Development*. L'ancienne dénomination *Economic and Community Development* circule encore dans la documentation antérieure à 2022.

La Fondation Rotary y consacre environ **9,2 millions USD par an** [à vérifier sur la version à jour des rapports TRF]. C'est l'un des budgets les plus modestes parmi les sept axes — ce qui signifie, côté club, que la concurrence pour un Global Grant CED est moins intense que pour un Global Grant santé ou WASH, à qualité de dossier égale.

Articulations naturelles du CED avec les autres axes

La Fondation encourage explicitement les projets multi-axes dès lors que la cohérence est substantielle. Quatre combinaisons sont documentées comme particulièrement productives :

- **CED + WASH**. L'accès à l'eau potable libère du temps — les femmes et filles qui marchaient plusieurs heures par jour pour porter l'eau peuvent reprendre une activité économique. Le maraîchage, le petit élevage, la transformation alimentaire deviennent possibles. Exemple cité : programme *Safe Drinking Water* d'El Salvador sur 25 communautés rurales.
- **CED + Santé (mère-enfant ou prévention)**. Un centre de santé communautaire stabilise la main-d'œuvre et réduit l'absentéisme. À l'inverse, un centre de santé sans modèle économique de fonctionnement s'effondre au départ du Rotary — d'où l'intérêt d'y adjoindre un volet CED (coopérative de santé, mutuelle, prestations payantes modulées).
- **CED + Éducation**. Alphabétisation fonctionnelle des adultes couplée à la formation professionnelle. Éducation financière en milieu scolaire. Sans savoir lire ni compter, pas de microcrédit durable.
- **CED + Environnement**. Agriculture régénérative, agroforesterie, chaînes de valeur bois durable, pêche responsable, énergies renouvelables productives.

Règle pratique : un projet multi-axes doit désigner un **axe principal** dans le formulaire de Global Grant, les autres étant mentionnés comme *secondary areas of focus*. Chaque axe retenu doit générer ses propres objectifs mesurables et ses propres indicateurs. Un projet « fourre-tout » qui empile les

composantes sans cohérence est rejeté.

*

Les 5 mécanismes de financement Rotary utiles au CED

La Fondation Rotary dispose de plusieurs instruments. Du point de vue d'un club CED, cinq sont pertinents — avec des usages très distincts.

#	Mécanisme	Montant	Délai	Qui initie	Usage CED typique
1	**District Grant**	3 500 – 6 000 USD par club (enveloppes district typiques)	3-6 mois	Club → District	Diagnostic-territoire, financement d'un CNA approfondi, séminaire de formation des membres du comité CED, petit équipement d'un centre de formation local. Pas de partenaire international obligatoire.
2	**Global Grant**	Min. 30 000 USD · plafond World Fund 400 000 USD [à vérifier]	5-10 mois du brouillon à l'approbation	Club + partenaire international → TRF	Pièce maîtresse du CED Rotary. Microfinance structurée via IMF, centre de formation professionnelle complet, filière agroalimentaire, développement de coopérative.
3	**DDF (District Designated Fund)**	Variable — jusqu'à 50 % du DDF du district par an aux Global Grants	Réservation 30 j	District → TRF	Cofinancement obligatoire d'un Global Grant. Le World Fund matche le DDF à 100 % [à vérifier — certaines sources 80 %], ce qui double mécaniquement la mise.
4	**Packaged Grant — Oikocredit**	Structure standardisée, cofinancement club	Délais raccourcis	Club + Oikocredit	Projets microfinance via une institution de microfinance partenaire préqualifiée. Dispositif stratégique pour le CED, méthodologie allégée car le CNA et les conditions partenariales sont préstructurés.
5	**Programs of Scale**	2 M USD / an (1 grant/an), 3-5 ans	9-11 mois — sélection compétitive en deux étapes	Club + partenaire externe (ex. PAM) → TRF	Projet CED à grande échelle, déjà éprouvé via un Global Grant pilote. Nécessite 500 000 USD de cofinancement externe. Usage : passage à l'échelle d'un modèle validé (microfinance régionale, agriculture durable nationale).

Deux mécanismes sont absents de ce tableau parce qu'ils relèvent d'autres contextes : le *Disaster Response Grant* (25 000 USD par district sinistré, utilisé en phase d'urgence — traité dans le livre jumeau *disasters*) et le *Rotary Disaster Response Fund* central de TRF. Les projets CED post-catastrophe mobilisent ces outils en articulation avec DNA-RAG (voir chapitre 18).

Ratios de match et conséquence pratique

Le World Fund matche **100 % du DDF** et **50 % du cash club** [à vérifier — ratios affichés par TRF, certaines sources de districts mentionnent des variantes récentes]. Conséquence concrète pour le montage : mobiliser d'abord du DDF, ensuite du cash club. Exemple tiré des tutoriels de district : sur un grant de 70 000 USD, le cash club requis passe de 20 000 USD (structure équilibrée DDF/cash) à 12 727 USD quand on pousse la part DDF à 2:1 — soit 37 % d'économie pour le club.

La **durée de validité d'une réservation de DDF** est de trois ans à compter du dépôt du brouillon. Au-delà, la réservation expire et doit être resoumise. C'est une contrainte réelle pour les projets CED complexes dont le design dépasse 18 mois.

*

Le Global Grant CED en deux pages

Le Global Grant est la pièce maîtresse du CED Rotary. Voici ce que le club doit absolument retenir avant même de lire le chapitre 16 qui détaille le cycle complet.

Les paramètres financiers

- **Budget minimum** : 30 000 USD (plancher World Fund : 15 000 USD).
- **Plafond World Fund** : 400 000 USD [à vérifier sur la version à jour des *Terms and Conditions*].
- **Ratios de match** : 100 % sur DDF engagé · 50 % sur cash club [à vérifier]. Aucun match sur les contributions en nature (*in-kind*) ni sur les dons dirigés.
- **Plafonds de dépenses** : frais administratifs liés au grant plafonnés à **3 %** du budget ; contingences plafonnées à **10 %**. Salaires, frais généraux et bâtiments sont **inéligibles**.
- **Budget itemisé ligne par ligne** obligatoire.

La structure partenariale

- **Un Host Club (ou District) qualifié** dans le pays où se déroule le projet.
- **Un International Partner Club (ou District) qualifié** dans un autre pays.
- Les deux doivent être qualifiés TRF pour l'année rotarienne entière du projet, et le rester. Une perte de qualification gèle le grant.
- **Comité de trois Rotariens minimum** côté hôte et côté parrain, avec signataires distincts des décisionnaires financiers.
- **MOU partenarial** entre les deux clubs formalisant rôles, finances, signataires bancaires et rythme de reporting interne.

Le Community Needs Assessment

- **Obligatoire depuis le 1er juillet 2018** pour tout Global Grant humanitaire.
- Conduit par le Host Club, idéalement sur 4 semaines.

- Six méthodologies reconnues par TRF, à combiner : *community meeting, asset inventory, survey, interview, focus group, community mapping*.
- Livrable : rapport d'assessment joint à l'application, sur le formulaire-type TRF *Global Grants Community Assessment Results*.

Les délais réels (pas ceux affichés)

Les guides officiels parlent de 3 à 6 mois entre soumission et approbation. Dans la réalité des projets CED, l'échelle de temps est :

- **Identification et construction partenariale** : 2 à 4 mois.
- **CNA conduit rigoureusement** : 1 à 3 mois.
- **Design, budget, plan M&E, MOU** : 2 à 4 mois.
- **Instruction TRF après soumission** : 3 à 6 mois, parfois 8-10 mois si un Cadre Adviser est mobilisé ou si des *clarification requests* s'accumulent.

Un club prudent compte **12 à 18 mois** entre la décision de monter un Global Grant CED et le premier versement. Les clubs qui programment sur 6 mois se cassent les dents.

Les trois rapports de stewardship

- **Rapport progressif à 12 mois** à compter du premier versement, puis tous les 12 mois tant que le projet est actif.
- **Rapport final** dû dans les 2 mois suivant la clôture des activités.
- [À vérifier] certaines sources de districts mentionnent un rapport préliminaire à 6 mois — le standard TRF documenté est « 12 mois puis tous les 12 mois ».

Un rapport manqué bloque les versements suivants. Récurrence → gel des grants → dans les cas graves, **perte de qualification du district**, ce qui prive *tous* les clubs du district de leur capacité à soumettre. Un club négligent pénalise tout son district.

La durabilité

TRF définit la durabilité comme « la capacité à maintenir les résultats dans la durée pour servir le besoin continu d'une communauté après épuisement des fonds ». Concrètement, le staff TRF attend : modèle économique autoportant à 24 mois, transfert à une institution locale viable (IMF, coopérative, ONG établie), formation de formateurs, plan d'évaluation *ex post*. « La communauté prendra le relais » sans mécanisme concret est le motif de rejet le plus fréquent.

*

Le RAGCED comme partenaire d'expertise — aperçu

Le RAGCED n'est pas une autorité hiérarchique. Il ne commande ni les clubs, ni les districts, ni le staff TRF. Il fait autre chose — et c'est précisément ce dont un club a besoin en CED.

Les quatre fonctions

Fonction	Ce que cela signifie concrètement
Conseiller	Revue critique gratuite d'une concept note CED avant soumission au Grant Center. Mobilisation d'experts du *TRF Cadre of Technical Advisers* coordonnés par Nilam Bedi. Accompagnement sur le diagnostic, la rédaction narrative, le plan M&E, la mesure d'impact.
Connecter	Mise en relation avec un partenaire international qualifié via les chapitres régionaux (LATAM, Dakshinpatha). Stand RAGCED à la Convention RI annuelle. Participation aux *project fairs* (West Africa Project Fair, rencontres Dakshinpatha).
Capitaliser	Collecte et diffusion des retours d'expérience des projets passés : Honduras HECD, Talanton East Africa, Dakshinpatha, LATAM in Action. Vos rapports finaux alimentent cette base.
Outiller	Publication de guides (*Guidebook for Building Sustainable Microfinance Programs*), webinaires, formations. Fonds d'impact investing Talanton via la Economic Development & Empowerment Foundation.

Comment le contacter

- Formulaire *Project Assistance Request* : `ragced.org/page/help-with-projects`.
- Email général : `secretary@ragced.org`.
- Email présidence : `president@ragced.org`.
- Email éducation et recherche : `researcheducation@ragced.org`.
- Inscription comme membre : `ragced.org/form/ragced-signup`.
- Réunions mensuelles [calendrier à vérifier auprès de `membership@ragced.org`].

Quand contacter le RAGCED

Règle pratique : dès que votre projet dépasse **50 000 USD** de budget, dès qu'il implique un pays où votre club n'a pas d'ancrage direct, ou dès qu'il mobilise une méthodologie technique exigeante (microfinance, chaînes de valeur complexes, coopératives OHADA). Tôt plutôt que tard. Le RAGCED préfère relire une concept note de trois pages qu'un dossier complet de soixante pages déjà bloqué par TRF.

Le chapitre 17 détaille le fonctionnement du RAGCED, ses comités, ses chapitres régionaux, ses services, et les cinq projets emblématiques documentés.

*

Les autres RAGs utiles au CED

Un projet CED rarement ne mobilise qu'un seul axe. Les RAGs complémentaires apportent l'expertise technique sur les volets transversaux.

Type de projet CED	DNA-RAG	WASH-RAG	ESRAG	RAGFP	RAG Refugees
Microfinance rurale (femmes, agriculteurs)		●			
Microfinance urbaine					
Formation professionnelle classique					
Formation professionnelle en camp de réfugiés		●		●	●
Chaîne de valeur agricole		●	●		
Coopérative agricole (agroforesterie, bio)			●		
Marché couvert / halle communautaire		●			
Énergies renouvelables productives			●		
CED post-catastrophe (relance moyens de subsistance)	●	●			
CED post-conflit (reconstruction économique)		●		●	●
Entrepreneuriat de populations déplacées		●		●	●
Digitalisation / mobile money					

Lecture : un ● signifie que le RAG apporte une expertise directement mobilisable sur ce type de projet CED. L'absence de ● ne signifie pas non-pertinence absolue — elle signifie que le RAG n'est pas un partenaire prioritaire. Le RAGCED est *toujours* pertinent, il n'apparaît pas dans la matrice parce que c'est le point d'entrée par défaut.

- **WASH-RAG** (`wash-rag.org`) : eau et assainissement comme prérequis économique. Accompagnement Global Grant spécifique.
- **ESRAG** (`esrag.org`) : durabilité environnementale, agriculture régénérative, énergies renouvelables.
- **RAGFP** (`rotaryactiongroupforpeace.org`) : développement économique comme levier de consolidation de la paix.
- **DNA-RAG** (`dna-rag.com`) : relèvement économique post-catastrophe, passerelle avec le livre *disasters*.
- **RAG for Refugees, Forced Displacement and Migration** (`ragforrefugees.org`) : CED pour populations déplacées.

Trois autres RAGs méritent d'être connus : **RAG on Girls Empowerment** (autonomisation économique des filles), **BELRAG** (littératie adulte, prérequis à la microfinance), **RAG on Menstrual Health and Hygiene** (impact sur la scolarisation et donc sur l'activité économique des femmes).

*

Votre district : six questions à poser

Avant de vous lancer, situez votre district. Prenez rendez-vous avec votre DG et votre DRFC — 45 minutes suffisent — et posez-leur les six questions suivantes. Leurs réponses vous diront si votre district est prêt à porter un Global Grant CED avec vous.

1. **Le district est-il qualifié TRF pour l'année rotarienne en cours ?** (MOU District-TRF signé, formations DG/DRFC suivies, reporting des grants antérieurs à jour.)
2. **Le Foundation Chair et le Grants Chair ont-ils suivi le Grant Management Seminar cette année ?** Sinon, le club ne pourra pas soumettre avant qu'ils l'aient passé.
3. **Quel est le DDF disponible du district pour les projets CED cette année ?** Cette question est rarement posée — et la réponse oriente tout le montage financier.
4. **Y a-t-il un District CED Chair ?** S'il existe, demandez ses coordonnées immédiatement. S'il n'existe pas, proposez la création du poste.
5. **Combien de Global Grants CED le district a-t-il soumis dans les trois dernières années rotariennes ?** Zéro, un, cinq ? Cela vous dit si vous serez un pionnier ou un suiveur dans le district.
6. **Parmi ces Global Grants CED, combien ont été approuvés du premier coup, combien ont nécessité des *clarification requests*, combien ont été refusés ?** Les *clarification requests* récurrentes pointent vers un biais du district — budget trop flou, CNA trop léger, M&E trop faible. Savoir cela vous évite de reproduire le même biais.

Si les réponses à plusieurs de ces questions sont « je ne sais pas », vous avez un rôle à jouer — pas en critiquant, en proposant. Un club structuré tire un district CED vers le haut.

*

Contacts essentiels — référence rapide

Organisation	Contact	Usage
Rotary International	+1-866-976-8279 · `contact.center@rotary.org`	Questions générales
The Rotary Foundation — Grants	`grants@rotary.org`	Global Grants, District Grants, qualification, MOU
TRF — Grant Center	`grants.rotary.org`	Dépôt et suivi des grants
RAGCED	`ragced.org` · `secretary@ragced.org`	Expertise CED, partenariats, revue concept note
RAGCED — présidence	`president@ragced.org`	Pour les demandes stratégiques
RAGCED — éducation	`researcheducation@ragced.org`	Formations, ressources documentaires
Economic Dev. & Empowerment Fdn	`info@empowermentfdn.org`	Dons déductibles USA, Talanton Fund

Organisation	Contact	Usage
WASH-RAG	`wash-rag.org`	Volet eau/hygiène d'un projet CED
ESRAG	`esrag.org`	Volet environnemental d'un projet CED
RAGFP	`rotaryactiongroupforpeace.org`	CED post-conflit
DNA-RAG	`dna-rag.com`	CED post-catastrophe
Oikocredit	Via le Packaged Grant TRF	Partenariat microfinance structurée

*

Clôture

Vous connaissez désormais la pyramide Rotary pour le CED, les personnes clés de votre district et de la TRF, les mécanismes de financement disponibles, et le rôle du RAGCED comme partenaire d'expertise. C'est l'écosystème institutionnel. Il reste l'écosystème économique local — celui dans lequel votre projet CED viendra s'insérer.

La prochaine étape : identifier précisément les besoins économiques de votre territoire. C'est l'objet du chapitre 3.

Chapitre 3 — Diagnostic économique de son territoire

*

Pourquoi le diagnostic précède tout

Un club qui ne connaît pas son territoire économique conçoit des projets hors-sol. Le staff TRF repère cette faiblesse à la lecture de la première page. Le *Community Needs Assessment* superficiel est, rappelons-le, le premier motif de rejet d'un Global Grant humanitaire (ch. 0). Mais cette faille amont a une cause plus profonde : le club n'a jamais fait le travail de cartographie *en temps calme*, avant même qu'un projet n'émerge.

Ce chapitre traite de ce travail amont. *Connaître son territoire* n'est pas une étape de projet. C'est une posture permanente du club CED, que le coordinateur actualise chaque année, au même titre que l'audit du standard minimal.

Distinction importante. Ce chapitre 3 porte sur le diagnostic *territorial global* du club — vue large, annuelle, stratégique. Il sert à savoir qui sont les acteurs, où sont les besoins, où le CED a du sens, quelles thématiques retenir comme prioritaires pour le club. Il ne se confond pas avec le *Community Needs Assessment* d'un projet particulier (chapitre 9), qui documente formellement les besoins d'une intervention précise et qui se joint à la soumission Global Grant. Le diagnostic territorial nourrit l'intelligence stratégique du club ; le CNA nourrit un dossier TRF. Les deux coexistent : le premier prépare le terrain, le second en récolte les fruits sur un périmètre circonscrit.

Un club qui investit quatre à huit semaines dans son diagnostic territorial gagne ensuite six mois sur le cycle de ses projets. C'est un des meilleurs ratios temps-rendement de tout le dispositif CED.

*

Les cinq couches à cartographier

Le diagnostic territorial s'organise en cinq couches successives. Chacune se traite par un tableau récapitulatif et un paragraphe d'analyse. On les traite *dans l'ordre* : les populations d'abord, parce qu'elles donnent le sens ; les réseaux en dernier, parce qu'ils n'ont de valeur que rapportés aux besoins.

Couche 1 — Populations

Donnée à collecter	Pourquoi c'est stratégique	Source type
Population totale, pyramide des âges	Calibrer l'échelle de toute intervention	Recensement national, INS, ONS
Taux de pauvreté monétaire et multidimensionnelle	Identifier les zones prioritaires d'intervention	INS, Banque mondiale, PNUD
Jeunes sans emploi (15-24 ans et 25-34 ans)	Cible clé de la formation professionnelle	BIT ILOSTAT, ministère travail
Femmes chefs de famille	Cible clé microfinance et groupes d'épargne	Recensement, enquêtes ménages
Personnes déplacées ou réfugiées	Statut spécifique, droit d'accès variable	UNHCR, autorités locales
Personnes handicapées	Obligation d'inclusion transversale CED	Recensement, associations
Niveau d'alphabétisation adulte (par genre)	Conditionne les outils de formation	UNESCO, ministère éducation

La couche *populations* ne se lit jamais en bloc. Elle se lit *désagrégée* : par genre, par âge, par zone géographique (urbain, péri-urbain, rural), par statut (formel, informel, déplacé). La moyenne nationale d'un pays n'est presque jamais celle du territoire du club. L'erreur classique est de citer un chiffre PNUD sans vérifier si la zone d'intervention se situe au-dessus ou en dessous de cette moyenne. Les groupes vulnérables — jeunes sans emploi, femmes chefs de famille, personnes déplacées — sont à identifier nommément, parce qu'ils deviendront les cibles des projets et des indicateurs désagrégés exigés par la TRF.

Couche 2 — Activités économiques

Donnée à collecter	Pourquoi c'est stratégique	Source type
Secteurs dominants (agriculture, artisanat, commerce, services, industrie)	Orienter la famille d'intervention CED	Ministère économie, INS, chambres
PIB local ou régional, si disponible	Échelle économique du territoire	INS, statistiques régionales
Taux d'informalité économique	Conditionne l'accès au crédit, à la sécurité sociale	BIT, enquêtes ménages
Statuts juridiques dominants (TPE, PME, coopératives, auto-entrepreneurs)	Point d'entrée pour accompagnement	Registre commerce, chambres
Saisonnalité des revenus agricoles	Crucial pour microfinance et épargne	Ministère agriculture, terrain
Filières porteuses identifiées par l'État	Alignement sur politiques publiques	Plans de développement régional

On ne conçoit pas un projet CED contre la structure économique locale, on s'appuie dessus. Un territoire dominé par l'agriculture vivrière n'est pas le même que celui dominé par le commerce de détail informel ou par l'artisanat de transformation. Le taux d'informalité est l'indicateur le plus révélateur : au-dessus de 80 %, les interventions classiques de microcrédit individuel peinent, et les modèles VSLA ou coopératifs prennent le relais. Identifier les statuts juridiques dominants permet ensuite de choisir le bon point d'entrée — chambre de métiers pour les artisans, coopérative agricole pour les producteurs, incubateur pour les micro-entrepreneurs urbains.

Couche 3 — Infrastructures économiques

Donnée à collecter	Pourquoi c'est stratégique	Source type
Marchés, halles, aires de stockage	Commercialisation de la production	Terrain, mairie, cadastre
Routes et accès, ponts, pistes rurales	Désenclavement économique	Ministère équipement, cartes
Réseau électrique, solaire, couverture	Conditionne toute activité productive	Opérateurs, ministère énergie
Connectivité mobile et Internet	Mobile money, e-commerce, formation	Régulateurs télécoms, ITU
Points d'accès au crédit (banques, agences IMF)	Carte de l'inclusion financière	Banque centrale, IMF
Outils de transformation alimentaire	Chaînes de valeur agro	Ministère agriculture, ONG
Zones d'activité, pépinières, fab labs	Écosystème entrepreneurial	Agences développement

Cette couche répond à une question simple : *qu'est-ce qui existe déjà, et qu'est-ce qui manque ?* Un territoire enclavé sans route praticable en saison des pluies ne bénéficiera pas d'un projet de chaîne de valeur agroalimentaire tant que la question de l'accès n'est pas traitée. Un territoire sans couverture mobile ne bénéficiera pas d'un projet mobile money. Le diagnostic infrastructurel protège des projets inutiles — ceux qui ajoutent une pièce à un système dont la pièce précédente manque.

Couche 4 — Institutions

Donnée à collecter	Pourquoi c'est stratégique	Source type
Banques commerciales, banques de développement locales	Financement formel	Banque centrale
IMF (institutions de microfinance) agréées	Partenaire CED privilégié	Banque centrale, réseau national IMF
Coopératives existantes (agricoles, de crédit, artisanales)	Bases mobilisables	Ministère, chambres, ACI
Chambres de commerce, de métiers, d'agriculture	Portes d'entrée sectorielles	Répertoire chambres

Donnée à collecter	Pourquoi c'est stratégique	Source type
Organismes de formation professionnelle certifiés	Partenaires F1-F4	Ministère, BIT
Incubateurs et pépinières d'entreprises	Partenaires L3	Agences de développement
Services déconcentrés de l'État	Autorisations, co-financement	Préfectures, sous-préfectures
Mairies et collectivités locales	Maître d'ouvrage potentiel	Directement
Agences de développement régional	Alignement projets	Organismes publics

La couche *institutions* est décisive parce qu'elle détermine avec qui le club signera des MOU. Un territoire où une IMF agréée opère déjà, avec une certification *Client Protection* et une couverture sectorielle pertinente, est un territoire où un projet de microfinance peut s'appuyer sur une institution existante — le Rotary n'a pas à en créer une, et n'en créerait d'ailleurs pas sérieusement (ch. 10). À l'inverse, un territoire sans IMF ni coopérative de crédit oriente vers des modèles communautaires type VSLA ou groupes d'épargne autogérés.

Couche 5 — Réseaux

Donnée à collecter	Pourquoi c'est stratégique	Source type
ONG CED actives sur le territoire	Partenaires et bench	Registre ONG, ministère
Associations locales et communautaires	Relais terrain	Terrain, chefs communautaires
Mouvements coopératifs et faîtières	Mutualisation d'expertise	Fédérations coopératives
Diasporas actives (associations de ressortissants)	Co-financement et expertise	Ministère diaspora, associations
Clubs Rotary voisins, Rotaract, Interact	Coordination district	Annuaire district
Universités, écoles d'ingénieurs, IUT	Ressource étudiante et recherche	Annuaire MESR
Acteurs confessionnels (Caritas, CRS, Aga Khan)	Méthodologies et couverture	Réseaux religieux

Les réseaux ne sont pas un décor : ils sont la condition de la pérennité. Un projet CED qui n'a, à sa sortie, aucune institution locale pour prendre le relais, est un projet qui s'effondre à M+6. La couche *réseaux* identifie par avance les relais — associations, coopératives, ONG, universités — qui porteront la suite, et dont l'existence conditionne la *stratégie de sortie* (ch. 21).

*

Matrice besoins × capacités × opportunités

Les cinq couches produisent de la matière. La matrice *besoins* × *capacités* × *opportunités* en produit du sens. C'est l'outil de synthèse qui permet au coordinateur CED de présenter au conseil du club, en deux pages, où le CED a du sens sur le territoire et par quel angle.

Besoin identifié	Capacités locales existantes	Opportunités CED	Partenaires potentiels	Priorité
Femmes sans accès au crédit en zone rurale	1 IMF agréée, couverture 15 %	Extension via groupes d'épargne VSLA	IMF X, CRS, coopérative Y	Forte
Jeunes sans qualification urbaine	2 centres de formation obsolètes	Rénovation curricula métiers porteurs	Chambre des métiers, BIT	Forte
Filière karité non structurée	200 productrices individuelles	Coopérative de transformation	Ministère agriculture, Heifer	Moyenne
Informalité commerce de détail	Marchés saturés, sans halles	Halle couverte + formalisation	Mairie, UNCDF	Moyenne
Inclusion numérique paysans	Couverture mobile mais faible usage	Formation mobile money	Opérateur, IMF, MTN/Orange	Faible

Cette matrice a un intérêt opérationnel direct : elle donne au club trois à cinq opportunités prioritaires, chacune déjà équipée d'un relais existant et d'un partenaire potentiel. Quand un projet se présente, on ne part plus d'une page blanche — on part de la matrice. La règle est d'y inscrire au minimum sept besoins et d'en ressortir trois opportunités prioritaires en *forte*, validées collectivement par le comité CED.

*

Sources officielles par région

La qualité d'un diagnostic tient à la qualité de ses sources. Les clubs qui citent Wikipédia ou un article de presse économique sont désavoués en trois lignes par un lecteur TRF. Les sources ci-dessous sont les *sources de référence* que tout coordinateur CED doit savoir consulter.

Région	Source	Données fournies
France	INSEE — `insee.fr`	Démographie, pauvreté, revenu médian, emploi
France	Banque de France — `banque-france.fr`	Financement PME, taux surendettement
UEMOA (Afrique de l'Ouest)	BCEAO — `bceao.int`	Inclusion financière, agrégats monétaires
CEMAC (Afrique centrale)	BEAC — `beac.int`	Mêmes données, zone CEMAC

Région	Source	Données fournies
Afrique anglophone	World Bank Data — `data.worldbank.org`	Tous indicateurs comparables internationalement
Afrique	African Development Bank — `afdb.org`	Études pays, politiques sectorielles
Amérique latine	CEPALSTAT — `cepalstat.cepal.org`	Statistiques sociales et économiques
Amérique latine	BID — `iadb.org/en/data`	Projets et études régionales
Asie	ADB Data Library — `data.adb.org`	Tous pays asiatiques
Asie du Sud-Est	ASEANstats — `aseanstats.org`	Bloc ASEAN
Monde	UNDP Human Development Reports — `hdr.undp.org`	IDH, IDH ajusté aux inégalités
Monde	UN SDG Indicators — `unstats.un.org/sdgs`	Suivi ODD par pays
Monde	GDACS — `gdacs.org`	Alertes catastrophes, utile pour contexte
Monde	Banque mondiale Open Data — `data.worldbank.org`	Indice Gini, PIB par habitant, toutes séries
CED spécifique	CGAP Global Findex — `globalfindex.worldbank.org`	Inclusion financière, tous pays
CED spécifique	BIT ILOSTAT — `ilostat.ilo.org`	Emploi, informalité, travail décent
CED spécifique	Alliance Coopérative Internationale — `ica.coop`	Cartographie mondiale coopératives
CED spécifique	UNCDF — `uncdf.org`	Financement développement local

Règle pratique : tout diagnostic-territoire du club cite entre dix et quinze sources officielles, distinctes, datées. Si le rapport n'en cite que trois, il est trop mince. S'il en cite trente, il est trop touffu et ne sera pas lu. La cible est *douze*.

*

Entretiens terrain — méthode

Les sources officielles ne suffisent pas. Elles agrègent, elles datent, elles passent à côté des dynamiques locales. Le diagnostic se complète par une série d'entretiens terrain, conduits selon une méthode rigoureuse. Cette étape prend quatre à six semaines pour un club bien organisé ; huit semaines si la couverture est large.

Qui interroger en priorité

Une série de quinze à vingt-cinq entretiens, sélectionnés selon la grille suivante.

Profil	Pourquoi	Nombre indicatif
Chefs communautaires et chefs traditionnels	Autorité coutumière, ancrage social	2-3
Élus locaux (maires, conseillers)	Politiques publiques, priorités territoriales	2-3
Entrepreneurs locaux (TPE, PME)	Vue pragmatique de l'économie réelle	3-5
Leaders associatifs	Relais terrain, connaissance des vulnérabilités	2-3
Femmes représentantes (groupes, coopératives)	Point de vue genré indispensable	2-3
Jeunes (étudiants, apprentis, ONG jeunesse)	Dynamique générationnelle	2-3
Représentants IMF, coopératives de crédit	Réalité de l'inclusion financière	1-2
Directeurs d'établissements de formation	Adéquation formation-emploi	1-2
Services déconcentrés de l'État	Politique sectorielle, co-financements	1-2

Quoi demander

L'entretien dure quarante-cinq minutes à une heure. Il ne demande *pas* : « quels sont vos besoins ? » — question piège qui appelle une liste de courses. Il pose des questions ouvertes et spécifiques.

- Quels sont les trois changements économiques les plus importants des cinq dernières années dans votre commune ?
- Quels groupes sont les plus touchés par les difficultés économiques actuelles ?
- Quelle initiative, passée ou en cours, vous paraît avoir bien fonctionné ? Pourquoi ?
- Quelle initiative a échoué ? Pourquoi, selon vous ?
- Si vous aviez 50 000 USD à placer sur votre territoire pour les trois prochaines années, où iraient-ils ?
- Qui, sur ce territoire, pourrait être un relais sérieux pour une action CED ?
- Quelles autorisations ou quelles autorités faut-il avoir derrière soi pour agir ici ?

Comment conduire l'entretien

L'approche *capabilities* (A. Sen, ch. 4) structure l'écoute. On respecte l'*agency* de l'interlocuteur : on ne promet rien, on ne distribue rien, on ne laisse pas entendre qu'un projet est déjà décidé. Le club est en phase d'*écoute*, pas d'*annonce*. Un entretien où le Rotarien parle plus de cinq minutes sur soixante est un entretien raté.

Deux Rotariens en binôme idéalement : un qui mène, un qui prend notes. Enregistrement *seulement* avec consentement explicite. Langue locale quand c'est possible, via interprète fiable sinon. Les notes sont saisies dans les 24 heures, fidèlement, sans paraphraser.

Comment restituer

À la fin du cycle, une synthèse de huit à douze pages est produite. Elle est partagée aux interlocuteurs clés *pour validation*, avant toute communication externe. Cette validation croisée évite les malentendus et construit la confiance en vue des projets futurs. Elle ancre aussi le diagnostic dans une parole partagée, pas dans une vision unilatérale du club.

Éthique

Consentement explicite. Anonymisation si nécessaire, notamment pour les entretiens de femmes en contexte patriarcal, ou d'entrepreneurs informels craignant une visibilité administrative. Stockage sécurisé des notes. Destruction des enregistrements audio après transcription, sauf autorisation de conservation.

*

Cartographier votre territoire — format concret

Le diagnostic se matérialise par trois cartes. Pas un SIG sophistiqué : trois cartes papier format A2 ou A3, doublées d'une version numérique collaborative.

- **Carte 1 — Zones d'action prioritaires.** Quartiers urbains, villages ruraux, zones péri-urbaines où les besoins identifiés se concentrent. Trois à cinq zones maximum ; au-delà, le club disperse.
- **Carte 2 — Acteurs institutionnels.** Implantations des banques, IMF, coopératives, chambres consulaires, mairies, ONG CED. C'est la carte qui prépare les partenariats.
- **Carte 3 — Ressources et infrastructures économiques.** Marchés, routes praticables, centres de formation, entrepôts, zones d'activité. C'est la carte qui conditionne la faisabilité.

Outils pratiques : Google My Maps pour la version numérique collaborative (gratuit, partageable, mobile), OpenStreetMap pour un fond cartographique plus riche en contexte africain ou asiatique, plans cadastraux gratuits obtenus en mairie ou en préfecture. Coût matériel total : zéro, hors impressions.

Les trois cartes sont stockées au siège du club et chez le coordinateur CED. Elles sont mises à jour annuellement. Elles sont présentées au conseil d'administration et au président entrant lors de la passation de bureau.

*

Fiche diagnostic-territoire du club

La fiche ci-dessous est le livrable formel du diagnostic. Elle se remplit sur plusieurs pages, est signée par le coordinateur CED et le président, et archivée au club pour cinq ans minimum.

DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE DE TERRITOIRE — Club Rotary de _____
Date de réalisation : ___/___/_____ Prochaine révision : ___/___/_____
Rédigé par : _____
Validé par : _____

1. IDENTIFICATION DU TERRITOIRE

Commune(s) ou zone(s) couverte(s) : _____
Population totale estimée : _____
Superficie : _____
Découpage administratif : _____

2. POPULATIONS — COUCHE 1

Pyramide des âges (trois tranches) : _____
Taux de pauvreté monétaire : _____
Taux chômage jeunes (15-24 ans) : _____
Femmes chefs de famille (nombre / pourcentage) : _____
Personnes déplacées/réfugiées : _____
Personnes handicapées : _____
Alphabétisation adulte (hommes / femmes) : _____

3. ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES — COUCHE 2

Secteurs dominants (3 premiers) :
1. _____ part estimée : _____ %
2. _____ part estimée : _____ %
3. _____ part estimée : _____ %
Taux d'informalité : _____
PIB local/régional (si disponible) : _____
Filières porteuses : _____

4. INFRASTRUCTURES — COUCHE 3

Marchés et halles : _____
Accès routier (état, saisonnalité) : _____
Couverture électrique : _____
Couverture mobile / Internet : _____
Points d'accès au crédit : _____

5. INSTITUTIONS — COUCHE 4

Banques présentes : _____
IMF agréées : _____
Coopératives identifiées : _____
Chambres consulaires : _____
Organismes de formation : _____
Services déconcentrés État : _____

6. RÉSEAUX — COUCHE 5

ONG CED actives : _____
Associations locales notables : _____
Diasporas actives : _____
Clubs Rotary voisins : _____
Universités / écoles : _____

7. MATRICE BESOINS × CAPACITÉS × OPPORTUNITÉS (extrait)

Besoin	Capacités locales	Opportunité CED	Partenaires	Priorité
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

```
| ______ | _______________ | _______________ | ___________ | ________ |

8. TROIS OPPORTUNITÉS CED PRIORITAIRES DU CLUB

Opportunité 1 : ____________________________________________________
   Famille d'intervention (M / F / V / C / L) : _____________________
   Partenaires pressentis : ____________________________________________
   Horizon : ___________________________________________________________

Opportunité 2 : ____________________________________________________
   Famille d'intervention (M / F / V / C / L) : _____________________
   Partenaires pressentis : ____________________________________________
   Horizon : ___________________________________________________________

Opportunité 3 : ____________________________________________________
   Famille d'intervention (M / F / V / C / L) : _____________________
   Partenaires pressentis : ____________________________________________
   Horizon : ___________________________________________________________

9. SOURCES CITÉES (minimum 10, idéalement 12)

1. _____________________________  7. _____________________________
2. _____________________________  8. _____________________________
3. _____________________________  9. _____________________________
4. _____________________________  10. ____________________________
5. _____________________________  11. ____________________________
6. _____________________________  12. ____________________________

10. ENTRETIENS CONDUITS

Nombre total : _____     Période : du ___/___/___ au ___/___/___
Profils couverts (cocher) :
  [ ] Chefs communautaires  [ ] Élus  [ ] Entrepreneurs
  [ ] Leaders associatifs   [ ] Femmes   [ ] Jeunes
  [ ] IMF / coopératives    [ ] Formation  [ ] Services État

Synthèse partagée aux interlocuteurs :  [ ] Oui   [ ] Non

Signatures :
  Coordinateur CED _________________   Président(e) _________________
```

*

Exemples de profils CED par type de territoire

Pour illustrer la démarche, trois profils types. Votre club se rapproche probablement de l'un d'entre eux — ou en combine deux.

Club rural Afrique subsaharienne (ex. Burkina Faso ou Côte d'Ivoire rurale)

Dimension	Profil dominant
Populations	Jeune, rurale, taux de pauvreté 40-60 %, alphabétisation femmes faible
Activités	Agriculture vivrière + filières commerciales (coton, karité, cajou), informalité > 85 %
Infrastructures	Routes saisonnières, électricité limitée, mobile money en expansion
Institutions	Caisses populaires, coopératives agricoles OHADA, quelques IMF

Dimension	Profil dominant
Réseaux	ONG agricoles (Heifer, TechnoServe), diasporas actives, CRS

Besoins dominants : inclusion financière rurale, structuration de filières, alphabétisation fonctionnelle adulte, formation aux métiers agricoles et artisanaux. Familles d'intervention pertinentes : M (microfinance, VSLA), V (chaînes de valeur agro), C (coopératives OHADA).

Club urbain Amérique latine (ex. Colombie ou Équateur)

Dimension	Profil dominant
Populations	Urbaine jeune, migrations internes, poches de pauvreté péri-urbaines
Activités	Commerce et services, économie informelle urbaine, PME manufacturières
Infrastructures	Bien équipé en centre, dégradé en périphérie, couverture numérique forte
Institutions	Banques bien présentes, microfinance développée, incubateurs publics
Réseaux	BID, universités, ONG urbaines, chapitres RAGCED LATAM actifs

Besoins dominants : entrepreneuriat jeune en périphérie, inclusion économique des migrants, formalisation des TPE, formation numérique. Familles d'intervention pertinentes : F (formation pro), L (développement local intégré, incubateurs), M (microfinance urbaine via IMF).

Club péri-urbain Asie du Sud (ex. Inde rurale ou Philippines)

Dimension	Profil dominant
Populations	Dense, féminisation de la pauvreté, castes ou communautés marginalisées
Activités	Agriculture + artisanat + industrie légère, migration travail saisonnière
Infrastructures	Mobile money très développé, électricité irrégulière, routes variables
Institutions	SHG (self-help groups), NBFC-MFI, coopératives laitières, banques publiques
Réseaux	Chapitre RAGCED Dakshinpatha, ONG puissantes (BRAC, SEWA), universités

Besoins dominants : groupes d'épargne féminins, chaînes de valeur laitières, formation aux métiers techniques, inclusion financière digitale. Familles d'intervention pertinentes : M (SHG, microcrédit), F (formation technique), V (filières lait, textile).

*

Mise à jour annuelle

Le diagnostic territorial n'est pas un document d'archive. Il est un outil vivant. Son cycle est annuel, calé sur l'année Rotary.

- **Juin.** Le coordinateur CED lance la révision. Actualisation des sources officielles — beaucoup publient en mai-juin. Revue de la matrice avec le comité CED.
- **Juillet-août.** Entretiens complémentaires si besoin (trois à cinq nouveaux, pour ne pas refaire le cycle entier chaque année).
- **Septembre.** Version actualisée validée par le comité CED, présentée au conseil d'administration du club.
- **Octobre.** Partage au district (DRFC Chair, District CED Chair si le poste existe) et aux clubs voisins partenaires.

La mise à jour n'est jamais un rituel. Chaque année, deux à trois paramètres ont changé : un nouveau maire, une IMF qui a fermé, une filière qui a émergé, un financement régional qui s'ouvre. Le club qui tient ce rythme dispose d'une intelligence territoriale que peu d'ONG maintiennent. C'est un avantage comparatif réel dans la compétition TRF — et surtout un gage de sérieux que les partenaires institutionnels reconnaissent.

*

Actions prioritaires issues de ce chapitre

Avant de passer au chapitre 4, assurez-vous que votre club a :

- ☐ Consulté au moins dix sources officielles nationales et internationales
- ☐ Conduit au moins quinze entretiens terrain selon la méthode *capabilities*
- ☐ Cartographié les cinq couches : populations, activités, infrastructures, institutions, réseaux
- ☐ Rempli la matrice besoins × capacités × opportunités avec au moins sept entrées
- ☐ Identifié trois opportunités CED prioritaires, qualifiées par famille d'intervention
- ☐ Produit les trois cartes (zones d'action, acteurs institutionnels, ressources)
- ☐ Rempli et signé la fiche diagnostic-territoire
- ☐ Archivé la fiche au club pour une durée minimale de cinq ans
- ☐ Présenté la synthèse au conseil d'administration et au district
- ☐ Planifié la mise à jour annuelle (juin-octobre)

Un club qui tient ces dix points franchit seul le critère n° 4 du standard minimal (ch. 0). Il est opérationnellement prêt à s'engager dans la conception d'un projet. Le chapitre 4 traite maintenant des principes et de l'éthique du CED — sans lesquels le meilleur diagnostic ne produit que des projets techniquement corrects et humainement discutables. Un bon diagnostic pose le *où* ; l'éthique pose le *comment*. Les deux sont indissociables.

Chapitre 4 — Principes et éthique du CED

*

Pourquoi ce chapitre est indispensable

La bonne volonté ne suffit pas. En développement économique communautaire, elle peut même devenir dangereuse. Le chemin de l'enfer y est pavé de bonnes intentions, et la liste des projets Rotary qui ont *détruit ce qu'ils voulaient protéger* est instructive — elle mérite d'être lue avant de signer la moindre concept note.

Andhra Pradesh, 2010 : une centaine d'institutions de microfinance, opérant dans un marché sans centrale des risques, sans plafond *debt-to-income*, sans accompagnement non financier. Surendettement massif. Plus de 150 suicides documentés chez des emprunteurs incapables d'honorer leurs mensualités. Moratoire imposé par le gouvernement d'État, faillites en cascade, retour en arrière de dix ans pour l'inclusion financière indienne. Aucune de ces IMF ne se disait malintentionnée. Toutes citaient la réduction de la pauvreté dans leur mission.

Bosnie, 2008. Maroc, 2007. Scénarios voisins, mêmes causes. Un zèle de distribution qui saute l'analyse, une pression de croissance qui saute la prudence, une tarification qui saute l'éthique. Ce ne sont pas des accidents : ce sont des *défaillances de cadre*.

Ce chapitre pose le cadre manquant. Il n'est pas optionnel. Il sera cité à chaque décision du comité CED, à chaque arbitrage entre deux partenaires, à chaque rédaction de concept note. Relisez-le une fois par an en bureau élargi, et avant chaque nouveau projet.

*

Les quatre principes humanitaires adaptés au CED

Les quatre principes humanitaires fondamentaux — humanité, neutralité, impartialité, indépendance — ont été formulés pour l'action en situation de crise. Ils s'appliquent au CED en temps normal avec des adaptations. Ils ne sont pas des slogans : ils sont le noyau dur que chaque comité CED doit pouvoir réciter.

Principe	Définition adaptée au CED	Ce que cela implique pour un projet CED
Humanité	L'action CED a pour finalité l'autonomisation économique durable des communautés mal desservies, et rien d'autre.	Pas de projet monté pour la visibilité du club, pour alimenter un *Showcase*, pour justifier une cotisation ou pour impressionner un district. La finalité est *celle des bénéficiaires*, pas celle du club. Si les deux convergent, tant mieux ; si elles divergent, c'est la première qui l'emporte.
Neutralité	Le CED n'est pas un instrument politique.	Pas de projet qui favorise une faction, un parti, une communauté ethnique ou confessionnelle au détriment d'une autre sur le même territoire. Pas d'alignement implicite avec un élu local qui instrumentaliserait le projet à l'approche d'une élection. Pas de communication qui laisse entendre un choix politique.
Impartialité	Les bénéficiaires sont choisis sur critères objectifs de besoin.	Critères écrits avant la sélection : seuil de revenu, indicateur de vulnérabilité, niveau d'exclusion financière, situation familiale, statut d'emploi. Pas de liste constituée à partir des relations des membres du club. Pas de priorité aux coreligionnaires, aux familles d'adhérents, aux amis de notables.
Indépendance	Le club décide, personne d'autre.	Un sponsor privé qui finance ne dicte ni la sélection, ni l'orientation, ni la communication. Un élu qui facilite l'accès ne choisit pas les bénéficiaires. Un notable qui prête un local ne rédige pas les statuts de la coopérative. L'accompagnement financier ou logistique n'achète pas l'éditorial du projet.

Ces quatre principes sont liés. On ne peut pas être humain sans être impartial : dès que l'on commence à aider *ceux qu'on connaît plutôt que ceux qui en ont besoin*, la finalité dérive. On ne peut pas être neutre sans être indépendant : un club dont le financement vient à 80 % d'un industriel local voit sa neutralité érodée par la dépendance économique.

Le test des quatre questions

Avant chaque décision importante — sélection d'un partenaire, arbitrage sur un budget, choix d'une zone d'intervention, modification d'un critère de sélection — le comité CED se pose ces quatre questions et consigne la réponse dans le compte-rendu :

1. *Cette action autonomise-t-elle durablement les bénéficiaires ?* (Humanité)
2. *Est-elle neutre vis-à-vis des tensions locales — politiques, ethniques, religieuses, économiques ?* (Neutralité)
3. *Les critères de sélection des bénéficiaires sont-ils objectifs, écrits et vérifiables ?* (Impartialité)
4. *Le club décide-t-il librement, sans pression sponsor, politique ou sociale ?* (Indépendance)

Si la réponse à l'une de ces questions est *non*, la décision est ajournée jusqu'à traitement de l'écart. Pas d'exception, pas de « on verra plus tard ».

*

Do No Harm économique — cinq erreurs qui tuent les marchés locaux

Le principe *Do No Harm* est le corollaire pratique des quatre principes : *ne pas nuire*, comme minimum. En CED, nuire se traduit presque toujours par la destruction d'acteurs économiques locaux. Cinq erreurs reviennent avec régularité.

Erreur 1 — La subvention totale qui détruit les prestataires privés

Scénario. Un club décide de former gratuitement des jeunes à la mécanique automobile. Il finance les locaux, les formateurs, les outils, la certification. La formation est gratuite. À quinze kilomètres, deux centres privés existants facturent cette formation 200 USD par cycle. Six mois plus tard, leurs inscriptions se sont effondrées. Dix-huit mois plus tard, les deux centres ont fermé. Trois ans plus tard, le club a épuisé son budget et s'est retiré. Résultat : plus aucune offre de formation à la mécanique sur le territoire, un vide laissé par un projet « de développement ».

Règle. Ne jamais offrir gratuitement ce que des acteurs privés locaux proposent contre paiement, *sauf si* ces acteurs sont eux-mêmes intégrés dans le projet (bourses fléchées vers leurs centres, accréditation, commande publique). Approche *Market Systems Development* de Mercy Corps : *facilitateur, pas acteur direct*. Le Rotary solvabilise la demande, il ne remplace pas l'offre.

Erreur 2 — La distribution de biens qui casse le commerce local

Scénario. Un projet agricole décide de distribuer gratuitement des semences améliorées à 400 familles. À côté, un semencier local vendait les mêmes semences à prix coûtant. Son chiffre d'affaires s'effondre la saison suivante. À la campagne d'après, le club s'est retiré et le semencier a fermé — plus personne ne vend de semences dans le canton.

Règle. Distribuer gratuitement un bien commercialisé localement est une agression économique déguisée. Préférer les bons d'achat fléchés chez les commerçants locaux, la subvention d'une partie du prix, la négociation de tarifs de groupe avec le commerçant existant. Le test : *après mon départ, le marché local est-il plus solide ou plus fragile qu'avant ?*

Erreur 3 — Le taux de microcrédit subventionné trop bas

Scénario. Pour « aider vraiment », un club décide de subventionner une ligne de microcrédit à 4 % annuels dans un pays où le taux couvrant les coûts d'une IMF saine tourne autour de 24 %. Les emprunteurs affluent. La concurrence des IMF voisines s'effondre. À la clôture du projet, la ligne subventionnée disparaît — il n'y a plus d'alternative à ce niveau de prix, et les IMF historiques ont perdu leurs clients et leur trésorerie.

Règle. Un taux de microcrédit subventionné en dessous du coût réel détruit la viabilité de l'IMF partenaire et du marché microfinance local. Règle CGAP : un microcrédit sain couvre ses coûts opérationnels, son coût du risque et son coût du capital. L'aide Rotary passe par la subvention d'*intrants* (formation, systèmes, produits nouveaux) et non par la subvention du *taux*. Laisser l'IMF tarifier à son prix d'équilibre.

Erreur 4 — La formation sans débouché

Scénario. Un centre Rotary forme pendant deux ans 180 jeunes à la couture industrielle. À la sortie, le marché local ne compte aucun atelier d'embauche et les commandes d'exportation ne passent pas par cette région. Les 180 diplômés restent sans travail ou partent à la capitale dans des conditions précaires.

Règle. Avant de choisir un métier à enseigner, *étudier la demande* — enquête auprès des employeurs locaux, des chambres de métiers, des chaînes de valeur, des migrations de main-d'œuvre. Le BIT pose cette exigence comme préalable à tout projet *decent work*. Le curriculum suit la demande ; pas l'inverse. Critère d'acceptation d'un projet formation : *avoir au moins trois engagements d'embauche signés par des employeurs locaux avant l'ouverture de la session*.

Erreur 5 — L'infrastructure sans modèle économique

Scénario. Un club construit un beau marché couvert dans une commune rurale. Inauguration en fanfare, photos, coupure de ruban. Deux ans plus tard, le bâtiment est vide : aucune commission de gestion, aucune perception de droits de place, aucun entretien, aucun plan de recettes. Le toit commence à fuir. Les commerçants sont revenus sur la place poussiéreuse où ils étaient avant.

Règle. Une infrastructure économique sans modèle économique est une carcasse. Chaque projet *dur* (marché couvert, halle, aire de stockage, incubateur, fab lab) doit produire dès la conception : un règlement intérieur, une entité gestionnaire juridiquement constituée, une grille tarifaire, un compte d'exploitation prévisionnel à cinq ans, un plan de maintenance. Pas de coupure de ruban sans ce dossier signé.

*

Surendettement et microfinance abusive

Le surendettement est le risque éthique numéro un du CED. Il est le seul capable de transformer un *projet d'aide* en *cause directe de détresse*. Aucun club Rotary ne veut se retrouver nommé dans un rapport sur une crise de surendettement. Cela commence par comprendre comment ces crises adviennent.

Ce que l'histoire enseigne

Andhra Pradesh, Inde, 2010. État de 85 millions d'habitants. Une centaine d'IMF opèrent sans coordination, sans centrale des risques partagée, sous pression de croissance des investisseurs. Vente agressive, prêts multiples par ménage, recouvrement intimidant. Au second semestre 2010, une vague de suicides d'emprunteurs surendettés fait scandale : plus de 150 cas documentés. Le gouvernement d'État décrète un moratoire sur les remboursements. Plusieurs IMF basculent en faillite. Dix ans de progrès de l'inclusion financière indienne anéantis en six mois. Le CGAP en a tiré un rapport fondateur *Over-Indebtedness : Who Should Bear the Risk ?* qui reste la référence.

Bosnie, 2008. Après la guerre, le pays devient vitrine de la microfinance reconstructive. Les IMF se multiplient sur un marché étroit. Croissance de 70 % par an, concurrence frontale, pas de partage d'information. En 2008, le taux de portefeuille à risque explose. Nombre d'emprunteurs contractent trois à cinq prêts simultanés auprès d'IMF différentes pour rembourser les précédents — mécanique d'endettement en chaîne désormais qualifiée de *debt cycle*.

Maroc, 2007-2008. Quatre IMF majeures en concurrence ouverte. Fraude interne, recouvrement défaillant, surendettement. Crise résolue par un plan de sauvetage de Bank Al-Maghrib et la mise en place obligatoire d'un *credit bureau*.

Les signaux d'alerte

Un club Rotary qui envisage un projet microfinance peut, avec les bonnes questions, détecter une IMF problématique avant de signer. Signaux d'alerte sur l'IMF partenaire potentielle :

- *Debt-to-income* non contrôlé : l'IMF n'applique pas de plafond d'endettement par ménage, ou ne le vérifie pas.
- Pas d'adhésion à la centrale des risques locale quand elle existe.
- Croissance du portefeuille supérieure à 40 % par an sur trois ans — rythme qui masque presque toujours une dégradation de la qualité.
- Vente liée : le crédit est imposé avec un autre produit (assurance, épargne obligatoire) dont la tarification cumulée est opaque.
- Absence de période de grâce sur le premier cycle, absence de mécanisme de rééchelonnement en cas de choc.
- Taux effectif global supérieur de plus de dix points au taux nominal affiché — indice de frais cachés.
- Pratiques de recouvrement musclées : saisies non encadrées, pressions publiques, intimidation.
- *PAR 30* (portefeuille à risque à trente jours) au-dessus de 8 %, sans mesures correctives documentées.

Les Client Protection Principles

La réponse du secteur aux crises de surendettement s'appelle *Client Protection Principles* (CPP). Initialement portés par la Smart Campaign (lancée en 2008, certification tierce lancée en janvier 2013), ils ont été intégrés en 2020 dans les *Universal Standards for Social and Environmental Performance Management* hébergés par Cerise+SPTF. À ce jour, plus de 135 institutions financières sont certifiées dans 42 pays. Sept standards doivent être respectés — aucun n'est optionnel :

1. *Design approprié des produits* — produits adaptés aux cycles de trésorerie des clients, pas calqués sur des produits bancaires classiques.
2. *Prévention du surendettement* — analyse capacité de remboursement, plafond *debt-to-income*, partage d'information.
3. *Transparence des prix* — taux effectif global communiqué, pas de frais cachés, documentation dans la langue du client.

4. *Tarification responsable* — taux couvrant les coûts sans captation de rente, plafonds internes respectés.
5. *Traitement équitable et respectueux* — pas de discrimination, pas de pressions, recouvrement encadré par un code de conduite.
6. *Confidentialité des données* — protection des informations clients, consentement explicite pour tout partage.
7. *Mécanismes de plainte et de réparation* — canal accessible, traitement tracé, réponse sous quinze jours.

Règle Rotary non négociable. Un club Rotary *n'est jamais prêteur direct* dans un projet microfinance. Il passe systématiquement par une IMF partenaire certifiée *Client Protection* ou engagée dans les *Universal Standards SPM* et auditable via l'outil *SPI4* de Cerise. Le club vérifie la certification avant de signer. Si l'IMF n'est pas certifiée mais s'engage par écrit à l'être dans les 24 mois, la convention prévoit une clause de suspension automatique en cas de non-avancement documenté.

*

Paternalisme et agency des bénéficiaires

Le paternalisme est le second grand piège du CED. Il n'est pas criminel — il est banal. Il se manifeste partout où une équipe bien intentionnée pense *savoir mieux que les bénéficiaires ce qui est bon pour eux*. « On va leur construire une boulangerie. » « On va leur monter une coopérative. » « On va leur prêter à 4 %. » La phrase type : *on va leur…*

Le « Rotary qui sait mieux »

Scénario trop fréquent : un club situé à 800 km d'une communauté rurale décide, en assemblée générale, que cette communauté a besoin d'un centre de santé, d'un puits, ou d'une coopérative laitière. Décision prise par les Rotariens, validée par le district, financée via Global Grant. Arrivée sur le terrain : le besoin prioritaire exprimé par la communauté était un accès à l'électricité pour faire tourner une petite scierie. Le centre de santé construit reste sous-utilisé, faute de personnel soignant que la commune ne peut pas rémunérer dans la durée.

L'antidote structurel est le *Community Needs Assessment* (CNA) — obligatoire depuis le 1er juillet 2018 pour toute demande de Global Grant humanitaire. Le chapitre 9 du livre en détaille la méthodologie. Sa philosophie tient en une phrase : *partir de ce que la communauté exprime, pas de ce que le club imagine*.

L'approche par les capabilities

Le philosophe et économiste Amartya Sen, prix Nobel 1998, a refondé la théorie du développement autour de la notion de *capability* — la capacité effective qu'ont les personnes à faire ce qu'elles ont des raisons de vouloir. Appliqué au CED : aider ne consiste pas à distribuer des biens ou des services, mais à *élargir le champ des choix disponibles* pour des personnes qui restent seules juges de leurs priorités.

Traduction opérationnelle pour un club : - Les bénéficiaires sont inclus dans la gouvernance du projet, pas seulement comme destinataires passifs. Au moins un tiers du comité de pilotage du projet est composé de représentants élus de la communauté bénéficiaire. - Les décisions d'arbitrage (priorisation des quartiers à servir, choix des modules de formation, calendrier) sont soumises à validation communautaire, pas prises unilatéralement par le club. - Les livrables du projet sont co-conçus : le programme de formation, la charte de la coopérative, le règlement intérieur du marché couvert sont écrits *avec* les bénéficiaires, pas *pour* eux.

Genre et agency

Le piège spécifique en matière de genre a un nom dans la littérature microfinance : *shadow borrowing*. Un programme affiche un ciblage féminin : 80 % de femmes emprunteuses. Le décaissement est fait sur leur nom. Enquête de terrain deux ans plus tard : dans 40 à 60 % des cas, selon les études, les prêts sont en réalité utilisés par les maris, qui décident du montant, de l'usage et parfois même du remboursement. La femme porte la dette, l'homme capte le capital.

Garde-fous : - Pas de projet « femmes » dont les décisions de gouvernance sont prises par des hommes. Au moins un tiers de femmes au comité de projet, dont la présidence ou la vice-présidence. - Pas de prêts « pour les femmes » signés par leurs maris, administrés sur leur compte, ou dont l'usage réel n'est pas vérifié. - Indicateurs désagrégés par sexe sur *tous* les indicateurs, pas seulement sur le nombre de bénéficiaires. Y compris : contrôle effectif des revenus additionnels, participation aux décisions de ménage sur les dépenses, présence effective aux assemblées de coopérative.

Inclusion transversale

Trois groupes sont régulièrement absents des listes de bénéficiaires par défaut : les jeunes (perçus comme peu fiables), les personnes handicapées (perçues comme « non rentables »), les minorités ethniques ou religieuses locales (non incluses dans le réseau social du porteur de projet). L'approche CED rigoureuse les *nomme*, les *sollicite* et les *représente* dans les dispositifs de pilotage. Pas de quota arithmétique rigide, mais un test explicite à chaque revue de projet : *ces trois groupes sont-ils présents dans nos listes, dans notre gouvernance, dans nos indicateurs ?*

*

Captation par les élites

Troisième piège éthique structurel, moins documenté mais tout aussi courant : la *captation par les élites*. Une coopérative « communautaire » se révèle, après audit, être pilotée par trois notables qui se partagent les excédents et contrôlent l'accès aux intrants. Un groupe d'épargne villageois voit son portefeuille réorienté vers les proches du président. Un projet de marché couvert alloue les meilleures places aux membres de la famille du chef de canton.

Signaux d'alerte : - Gouvernance non vérifiée : statuts disponibles mais aucun procès-verbal d'assemblée générale ne circule. - Listes de membres opaques, régulièrement non communiquées, mises à jour sans décision collective. - Comités fantômes : les noms figurent sur le papier, les personnes

ne se sont jamais réunies. - Concentration des pouvoirs : président, trésorier et commissaire aux comptes de la même famille étendue. - Rotation nulle : même équipe dirigeante depuis la création, pas d'élection tenue à terme. - Distribution des excédents opaque ou non documentée.

Règles à imposer dans la convention de partenariat : - Listes de bénéficiaires *publiques*, affichées sur un tableau communautaire visible, mises à jour trimestriellement. - Rotation obligatoire des responsables — mandats limités, pas de renouvellement au-delà de deux fois. - Audit externe annuel par un tiers indépendant (expert-comptable local, commissaire aux comptes), dont le rapport est communiqué à l'assemblée. - Mécanisme de plainte anonyme accessible aux membres — boîte physique, numéro de téléphone dédié, ou personne-relais extérieure au club et à la structure. - Transparence financière : comptes disponibles à tout membre, états présentés à chaque assemblée générale.

*

Dignité des bénéficiaires

Le respect de la dignité des personnes n'est pas une question de communication — c'est une question d'éthique opérationnelle. Trois plans méritent une vigilance constante.

Photographies. Jamais de photo identifiable sans consentement explicite, écrit et éclairé (la personne comprend où la photo sera publiée). Jamais de photo d'enfant identifiable sans consentement parental écrit. Jamais de mise en scène *avant / après* humiliante du type « regardez comme ils étaient démunis avant notre intervention ». Pour les photos destinées au *Rotary Showcase*, aux rapports de stewardship et aux communications du club, privilégier les images d'activité (formation en cours, réunion de coopérative, matériel installé) plutôt que les portraits de détresse. En cas de doute, flouter.

Langage. *Bénéficiaires* ou *participants* sont acceptables. *Victimes* est un terme de réponse aux catastrophes, inapproprié en CED. *Pauvres*, *ces pauvres gens*, *population défavorisée* véhiculent une infériorisation implicite : préférer *habitants du quartier X*, *producteurs de la filière Y*, *membres de la coopérative Z*. Le vocabulaire ne change pas le réel, mais il traduit la posture — et la posture finit par informer les décisions.

Documentation financière. Les registres de bénéficiaires contiennent des données sensibles : revenus, dettes, statut familial, emploi. Ces données sont anonymisées dans tout rapport destiné à circuler hors du cercle strict des gestionnaires du projet. Les rapports publics ne publient jamais de données financières individuelles nominatives. Le consentement au traitement des données est recueilli à l'entrée dans le projet, consigné dans un formulaire signé, et peut être retiré à tout moment.

*

Standards internationaux à connaître

Aucun club n'a à réinventer le cadre éthique du CED : il existe, il est public, il est gratuit, il est maintenu par des organisations sérieuses. Connaître les standards — au moins leur nom, leur émetteur et leur périmètre — est un préalable à toute crédibilité en revue de Global Grant.

Standard	Organisme émetteur	Quand l'appliquer
Client Protection Principles (7 standards)	Cerise+SPTF (ex-Smart Campaign)	Tout projet microfinance — condition d'entrée dans un partenariat IMF
Universal Standards for Social Performance Management (audit via *SPI4*)	Cerise+SPTF	Vérification des IMF partenaires, diagnostic de performance sociale
Decent Work Agenda (4 piliers)	BIT / ILO	Tout projet formation professionnelle, insertion, emploi, apprentissage
Principes ACI (7 principes coopératifs)	Alliance Coopérative Internationale	Tout projet coopératif : création, structuration, audit
ODD (SDGs)	ONU	Alignement stratégique — ODD 1 (pauvreté), 5 (genre), 8 (travail décent), 10 (inégalités)
OHADA AUSCOOP (397 articles)	OHADA	Coopératives en zone OHADA — 17 pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale
MERS (Minimum Economic Recovery Standards)	Sphere Partnership	CED post-catastrophe ou post-conflit (renvoi livre *disasters*)
MSD (Market Systems Development)	Mercy Corps	Chaînes de valeur, facilitation, non-substitution

Un porteur de projet CED sérieux cite au moins trois de ces référentiels dans sa concept note. Non comme ornement, mais comme ancrage vérifiable du dispositif.

*

Cadre juridique et fiscal

Le CED engage des flux financiers, des contrats, des responsabilités. Le club s'expose — et expose ses dirigeants — si le cadre juridique n'est pas sécurisé. Les règles varient fortement d'un pays à l'autre ; ce qui suit est un cadre générique à adapter avec un juriste Rotarien local.

Statut du club. France : association loi 1901, avec publication au *Journal officiel* et déclaration à la préfecture. Canada : organisme à but non lucratif (OBNL), statut fédéral ou provincial. États-Unis : 501(c)(4) pour la plupart des clubs Rotary, parfois 501(c)(3) pour les fondations de club permettant la déductibilité. Zone OHADA : association selon le droit national, ou structure spécifique selon le pays. Vérifier annuellement la conformité du statut aux obligations légales (déclarations, comptes, assemblées).

Déductibilité des dons. Passer par *The Rotary Foundation* maximise la déductibilité — la TRF est reconnue comme œuvre caritative dans la plupart des pays. Un don direct au club local offre plus de flexibilité mais une déductibilité variable. Pour un projet CED supérieur à 30 000 USD, l'arbitrage TRF / club direct se fait en fonction du profil des donateurs et de la fiscalité de leur pays.

Anti-blanchiment (AML-KYC). Les IMF et coopératives partenaires sont soumises à des obligations de connaissance client (*Know Your Customer*). Un club qui finance une IMF non conforme s'expose à des sanctions si l'IMF se révèle impliquée dans du blanchiment. Vérifier l'enregistrement auprès de l'autorité de tutelle (banque centrale pour les IMF, ministère pour les coopératives). En zone OHADA, vérification de l'enregistrement au registre du commerce ou au registre des sociétés coopératives.

Consultation juridique. Tout projet CED dont le budget dépasse 100 000 USD justifie la consultation d'un juriste Rotarien — fiscalité, contrats, responsabilité, transferts internationaux. Beaucoup de clubs comptent un avocat parmi leurs membres ; c'est une compétence à mobiliser, pas à laisser dormir.

*

Quand NE PAS lancer un projet CED

C'est peut-être le paragraphe le plus important du chapitre. La décision de ne pas intervenir est parfois la décision la plus responsable. Cinq situations imposent le report ou l'abandon.

Situation	Pourquoi	Que faire à la place
Zone de conflit armé actif	Sécurité non garantie pour les équipes et bénéficiaires. Neutralité impossible — tout acteur externe sera instrumentalisé par une partie. Impossibilité de tenir la durée.	Soutenir financièrement via les agences mandatées (CICR, HCR, agences ONU). Attendre la stabilisation. Se positionner sur le relèvement post-conflit via *DNA-RAG* et *RAGFP* (passerelle avec le livre *disasters*).
Pays sous sanctions internationales	Conformité bancaire impossible (AML-KYC bloqué), compliance TRF impossible, exposition juridique des dirigeants du club.	Soutenir les populations déplacées via les pays voisins et les agences internationales mandatées. Ne jamais contourner les sanctions, même pour une cause jugée juste.
Partenaire local non qualifié	Une IMF non certifiée *Client Protection* ; une coopérative non conforme OHADA ; une ONG dont les comptes ne sont pas audités. Risque éthique et juridique direct.	Identifier un autre partenaire qualifié, ou accompagner le partenaire potentiel vers la qualification *avant* le lancement du projet.
Tensions locales politiques fortes	Le projet sera instrumentalisé à l'approche d'une élection, ou sera perçu comme alignement avec une faction. Neutralité perdue dès la signature.	Différer d'un ou deux ans. Pendant ce temps, établir la cartographie des acteurs et cultiver la relation avec toutes les parties.
Club pas prêt — moins de 7/10 au standard minimal	Gouvernance CED interne insuffisante (pas de coordinateur, pas de comité, pas de diagnostic-territoire, pas de MOU partenarial). Le projet est structurellement fragile avant même de commencer.	Suivre le parcours de montée en puissance du chapitre 0. Accompagner un club plus mature comme partenaire secondaire pendant qu'on se met à niveau.

La règle d'airain : *mieux vaut ne pas lancer qu'échouer publiquement*. Un projet CED raté coûte cher au club, au district, aux bénéficiaires, et à la crédibilité du Rotary sur un territoire pour plusieurs années.

*

Synthèse — aide-mémoire de terrain

Cette page est conçue pour être découpée, plastifiée, et gardée dans le kit du coordinateur CED. Relue avant chaque réunion de comité.

```
┌──────────────────────────────────────────────────────┐
│          CED — AIDE-MÉMOIRE ÉTHIQUE                  │
│                                                      │
│  LES 4 PRINCIPES                                     │
│  • HUMANITÉ      → Autonomiser, pas visibiliser      │
│  • NEUTRALITÉ    → Pas d'instrument politique        │
│  • IMPARTIALITÉ  → Critères objectifs de besoin      │
│  • INDÉPENDANCE  → Le club décide, personne d'autre  │
│                                                      │
│  LE TEST DES 4 QUESTIONS                             │
│  1. Autonomise-t-on durablement ?                    │
│  2. Neutre vis-à-vis des tensions ?                  │
│  3. Critères de sélection objectifs ?                │
│  4. Décision libre de toute pression ?               │
│                                                      │
│  CLIENT PROTECTION — 7 STANDARDS                     │
│  Design · Surendettement · Transparence ·            │
│  Tarification · Traitement · Confidentialité · Plainte│
│  → IMF certifiée CPP / SPI4 OBLIGATOIRE              │
│                                                      │
│  DO NO HARM ÉCONOMIQUE                               │
│  • Ne détruis pas les prestataires privés existants  │
│  • Ne casse pas le commerce local par la distribution│
│  • Ne subventionne pas le taux de microcrédit        │
│  • Ne forme pas sans débouché vérifié                │
│  • Ne construis pas sans modèle économique           │
│                                                      │
│  DIGNITÉ                                             │
│  • Consentement écrit pour toute photo identifiable  │
│  • « Bénéficiaires », pas « victimes » ni « pauvres »│
│  • Anonymisation des données financières publiques   │
│                                                      │
│  QUAND NE PAS AGIR                                   │
│  • Conflit armé actif                                │
│  • Pays sous sanctions                               │
│  • Partenaire non qualifié                           │
│  • Tensions politiques fortes                        │
│  • Club < 7/10 au standard minimal                   │
└──────────────────────────────────────────────────────┘
```

*

La Partie I est terminée. Vous comprenez maintenant l'écosystème Rotary du CED, la cartographie de votre territoire, et les principes éthiques qui encadrent l'action. Vous disposez du cadre. La Partie II va vous donner les outils concrets pour préparer le club : structure CED interne, préparation du coordinateur, inventaire du capital mobilisable, activation des réseaux, et la pierre angulaire de tout projet — le Community Needs Assessment rigoureux.

Partie II — SE PRÉPARER

Chapitre 5 — La structure CED du club

*

La structure minimale : cinq personnes, cinq portefeuilles

Vous avez dirigé des entreprises, des cabinets, des associations. Vous savez qu'une structure projet n'a rien à voir avec l'organigramme courant d'un club Rotary. Un projet CED bien conduit est un *petit programme* : budget de 30 000 à 400 000 USD, durée de douze à trente-six mois, trois à cinq partenaires, une dizaine d'indicateurs à suivre. Ce n'est pas la rubrique « actions de service » du bulletin du club. C'est un pilotage sérieux, tenu par des rôles sérieusement définis.

La structure CED d'un club Rotary repose sur **cinq personnes minimum**, chacune avec un portefeuille clair :

```
PRÉSIDENT DU CLUB
│   Décision d'engagement — Cosignature budgets — Lien district
│
├── COORDINATEUR CED
│   │   Pilotage projet — Partenariats — Reporting RAGCED/TRF
│   │
│   └── COMITÉ CED (3 membres)
│       ├── Portefeuille Finance & stewardship
│       ├── Portefeuille Terrain & partenaires
│       └── Portefeuille Communication & formation
│
└── MEMBRES RESSOURCES
    (mobilisés selon la famille d'intervention : banquiers,
     experts-comptables, juristes, agronomes, formateurs,
     entrepreneurs)
```

Cinq personnes, pas quinze. Le reste du club constitue un réservoir de compétences. Un projet CED qui essaie de faire décider tout le monde ne décide plus rien — et un projet CED qui ne décide plus rien rate ses échéances TRF.

*

Fiches de rôle

Président du club

Le président du club n'est pas le pilote opérationnel du projet. Il est le *signataire institutionnel* et le lien avec le district. Sa signature engage juridiquement le club sur la demande de Global Grant, sur le *Memorandum of Understanding* partenarial, sur le rapport de stewardship final.

Responsabilité	Portée
Valider l'engagement du club dans un projet CED	Décision conseil d'administration, documentée au PV
Cosigner la demande de Global Grant	Avec le Foundation Chair du club
Signer les *MOU* partenariaux	Avec le partenaire international et les partenaires locaux
Représenter le club aux réunions de district sur les grants	Au minimum une par an avec le DRFC
Valider les demandes de modification de budget ou de calendrier	Avec le staff TRF et le partenaire international
Présenter le bilan annuel du projet aux membres	Au dîner statutaire, au minimum une fois par an

Ce qu'il ne fait pas : - Conduire le dialogue technique avec le staff TRF (c'est le rôle du coordinateur CED) - Gérer la trésorerie du projet ou signer seul les ordres de paiement (double signature obligatoire) - Répondre aux questions méthodologiques du partenaire international (*idem*) - Corriger les rapports intermédiaires en solo à J-1 de la soumission

Le président décide, autorise, représente. Il ne pilote pas. Cette discipline est indispensable : un président qui prend les commandes opérationnelles crée un goulet d'étranglement et perd la hauteur dont le projet a besoin.

Coordinateur CED du club

C'est le poste le plus exigeant du dispositif. Le coordinateur CED est le *moteur permanent* du cycle projet, le *chef d'orchestre* des partenaires, le *référent technique* vis-à-vis du RAGCED, du Cadre TRF et du DRFC Chair.

Son mandat tient en sept temps — les sept temps de la doctrine (chapitre 0). Pour chacun, une attente opérationnelle.

Temps	Responsabilité du coordinateur
1. Comprendre	Suivre la politique CED de la TRF, participer aux réunions mensuelles RAGCED, maintenir une veille sur les évolutions du *funding model*
2. Diagnostiquer	Piloter le diagnostic-territoire annuel du club (chapitre 3) et le *Community Needs Assessment* de chaque projet (chapitre 9)
3. Concevoir	Rédiger la *concept note*, structurer la théorie du changement, choisir la famille d'intervention, négocier le partenariat international
4. Financer	Coordonner avec le Foundation Chair du club, le DRFC du district, le staff TRF, les partenaires Packaged Grant (Oikocredit), les financeurs hors Rotary
5. Mettre en œuvre	Animer le comité CED, tenir le tableau de bord, arbitrer les aléas, documenter les décisions
6. Documenter	Piloter le stewardship : rapport progressif, rapports à 12 mois, rapport final, archivage cinq ans

Temps	Responsabilité du coordinateur
7. Pérenniser	Préparer la stratégie de sortie dès la conception, piloter l'évaluation *ex post*, décider d'une réplication

Profil idéal. Un membre du club qui combine trois qualités rarement réunies :

1. *Disponibilité soutenue* — ce poste demande cinq à dix heures par semaine en phase de conception, deux à cinq heures en phase de mise en œuvre. Ce n'est pas un rôle pour le membre le plus occupé du club. Retraité actif, cadre à horaires flexibles, chef d'entreprise capable de déléguer rapidement à son adjoint, profession libérale avec planning maîtrisé.
2. *Compétence technique compatible* — fond économique, financier, juridique ou social. Banquier, expert-comptable, entrepreneur, avocat d'affaires, ancien cadre ONG, consultant. Pas strictement obligatoire, mais accélère la courbe d'apprentissage des protocoles TRF et du lexique CED.
3. *Mandat long* — deux à trois ans minimum. Le cycle d'un Global Grant (conception à clôture) est de trois à quatre ans. Un coordinateur qui tourne chaque année laisse son successeur reprendre un dossier qu'il ne comprend pas.

Le coordinateur reçoit une lettre de mandat du conseil d'administration, précisant portée, durée, moyens (budget de fonctionnement, accès au GMS, inscription RAGCED).

Comité CED — trois membres, trois portefeuilles

Chaque membre du comité CED couvre un domaine distinct. En temps normal, leur charge est légère — deux à cinq heures par mois. En phase active d'un projet, ils passent en mode opérationnel sérieux, avec réunions bimensuelles voire hebdomadaires.

Portefeuille Finance & stewardship

Domaine	Responsabilités
Budget	Construction du budget de la demande, suivi ligne par ligne, contrôle des écarts
Décaissements	Double signature bancaire, archivage des reçus, rapprochement mensuel
Cofinancement	Suivi du match DDF, cash, *in-kind*, consolidation
Rapports financiers	Rapport préliminaire, rapports à 12 mois, rapport final
Stewardship	Dossier archivé cinq ans, conformité TRF, réponses aux audits éventuels

Profil naturel. Expert-comptable, directeur financier, banquier, trésorier d'association, auditeur. Ce portefeuille est *non délégable* — il fonde toute la crédibilité du projet devant la TRF.

Portefeuille Terrain & partenaires

Domaine	Responsabilités
Partenaires locaux	IMF, coopérative, chambre de commerce, ONG de terrain, formateurs — cartographie, MOU, suivi

Domaine	Responsabilités
Partenaire international	Lien opérationnel avec le club parrain, cadences de communication, points de blocage
Visites terrain	Au minimum deux par an, rapports de mission, photographies, rencontres bénéficiaires
Relation bénéficiaires	Mécanismes de plainte, consultation, restitutions
Coordination multi-acteurs	Agenda, comptes rendus, arbitrages opérationnels

Profil naturel. Entrepreneur à l'aise avec la négociation, ancien chef de projet, consultant, professionnel de l'humanitaire s'il y en a au club, agronome pour les projets agricoles.

Portefeuille Communication & formation

Domaine	Responsabilités
Communication interne	Bulletin du club, points semestriels, dîner annuel CED
Communication externe	Rotary Showcase, réseaux sociaux, presse locale, site du club, rapports aux donateurs
Protection des bénéficiaires	Consentement photo, dignité, anonymisation financière (voir chapitre 4)
Formation du club	Organisation des deux temps de formation annuels (voir ch. 0 § *Usage du livre comme base de formation*)
Onboarding des nouveaux membres	Présentation du projet et du dispositif CED au club à chaque arrivée

Profil naturel. Journaliste, communicant, enseignant, directeur marketing, ancien cadre ONG, chargé de plaidoyer.

*

Membres ressources — le réservoir de compétences

Le comité CED de cinq personnes ne remplace pas les compétences techniques spécifiques qu'un projet donné exige. Pour chaque famille d'intervention, un ou plusieurs membres ressources sont mobilisés, sans rejoindre le comité en permanence.

Famille d'intervention	Compétences ressources à mobiliser
Microfinance & inclusion financière	Banquier (analyse crédit), expert-comptable (audit IMF), juriste (contrats de prêt), actuaire (assurance inclusive)
Formation professionnelle & insertion	DRH, formateur agréé, enseignant technique, consultant en insertion, entrepreneur ayant recruté des certifiés
Chaînes de valeur	Agronome, ingénieur agroalimentaire, logisticien, acheteur grande distribution, expert export

Famille d'intervention	Compétences ressources à mobiliser
Coopératives & entrepreneuriat collectif	Juriste (OHADA AUSCOOP pour l'Afrique francophone, droit coopératif pour l'Europe), ancien gérant de coopérative, expert gouvernance
Développement local intégré	Architecte, ingénieur BTP, spécialiste TIC, économiste local, urbaniste

Un membre ressource s'engage par projet, pour une durée explicite. Il n'est pas membre du comité CED, mais participe aux réunions pertinentes. Sa contribution en heures est *valorisée* en cofinancement *in-kind* (voir chapitre 16) — c'est un levier réel de match cash pour le Global Grant.

*

Mapping des compétences professionnelles du club

Un club Rotary généraliste de trente à cinquante membres concentre un capital professionnel dont la valeur de marché dépasse souvent 500 000 USD par an en conseil. Cartographier ce capital, c'est rendre lisible et activable ce que le club porte en puissance.

Chaque année, à la rentrée rotarienne, le coordinateur CED met à jour une matrice des compétences mobilisables. Pour chaque membre, sept questions :

1. Profession principale, secteur, ancienneté ?
2. Compétences CED transférables (finance, gestion, juridique, technique agro, formation, communication, etc.) ?
3. Langues parlées et niveau de fluence ?
4. Expériences internationales ? Pays de travail ?
5. Réseaux professionnels mobilisables (banques, chambres de commerce, IMF, fournisseurs, universités) ?
6. Disponibilité mensuelle pour un projet CED (heures) ?
7. Restrictions (déplacements impossibles, secteurs à éviter pour conflit d'intérêt) ?

La matrice consolidée est un outil stratégique du club — pas un exercice RH. Elle sert à dimensionner les projets possibles, à répondre aux sollicitations RAGCED (quand un club cherche un partenaire international avec une compétence précise), à valoriser le *in-kind* des Global Grants en cours.

> ***Règle pratique.*** *Ne cartographiez pas pour tout le club en une fois. Commencez par dix membres volontaires. Diffusez les premiers résultats au dîner suivant. L'effet d'entraînement fait le reste en six mois.*

*

Plan de succession — anticiper la rotation

Le Rotary est structurellement exposé à la rotation annuelle des présidents. Pour un projet CED qui dure trois ans, cela signifie trois présidents successifs. Sans plan de succession, le projet s'essouffle au deuxième changement.

Chaîne de succession CED

Ordre	Rôle	Autorité en l'absence du précédent
1	Président du club	Autorité pleine
2	Past President immédiat	Reprend la fonction de signataire pour le projet CED en cours, le temps de la transition
3	Président élu	Association dès son élection à tous les comités CED, formation dédiée
4	Foundation Chair du club	Interlocuteur TRF continu, indépendant de la rotation présidentielle
5	Coordinateur CED	*Gardien institutionnel* du projet : il ne change pas chaque année

Règles de succession

1. **Mandat long pour le coordinateur CED —** deux à trois ans minimum, voté en conseil d'administration, confirmé lors de la rentrée rotarienne chaque année. La continuité du coordinateur compense la rotation des présidents.
2. **Foundation Chair stable —** même logique. Le Foundation Chair est l'interface permanente avec la TRF. Son mandat dépasse le mandat présidentiel annuel.
3. **Briefing de passation structuré —** lors de chaque changement de président, briefing formel d'une heure entre président sortant, président entrant, coordinateur CED, Foundation Chair. Document de briefing écrit, archivé, signé.
4. **Double validation des engagements durables —** tout engagement contractuel du club engageant plus de dix-huit mois nécessite la signature du président en exercice *et* du président élu. Cela évite qu'un engagement pris en fin de mandat soit contesté par le successeur.

Fiche de succession à compléter et distribuer

Chaque membre de la chaîne conserve une copie plastifiée :

```
CHAÎNE DE SUCCESSION CED
Club Rotary de _____

Président en exercice : _____ Tél : _____
Past President immédiat : _____ Tél : _____
Président élu : _____ Tél : _____
Foundation Chair : _____ Tél : _____
Coordinateur CED : _____ Tél : _____

Portefeuille Finance & stewardship : _____
Portefeuille Terrain & partenaires : _____
Portefeuille Communication & formation : _____

Contacts district :
DG : _____ Tél : _____
DRFC : _____ Tél : _____
District CED Chair (si existe) : _____

Contacts TRF et RAGCED :
Regional Grants Officer : _____ Email : _____
Contact RAGCED régional : _____ Email : _____

Projets CED en cours (numéros Global Grant) :
1. _____
2. _____

Mise à jour : ___/___/_____
```

*

Intégration Rotaract et Interact — cadrée, pas décorative

Le Rotaract (18-30 ans) et l'Interact (12-18 ans) apportent des compétences utiles au CED, mais l'intégration doit être cadrée avec précision : aucune autorité financière, aucune signature d'engagement institutionnel, mais une participation opérationnelle valorisée.

Ce que le Rotaract apporte au CED

Atout	Application concrète
Digital natives	Numérisation des registres bénéficiaires, tableaux de suivi M&E, outils collaboratifs avec le partenaire international, veille technique
Disponibilité	Visites terrain, enquêtes baseline/midline, soutien à la collecte de données
Compétences universitaires	Étudiants en économie, gestion, développement international, agro, statistiques — renfort pour l'évaluation
Multilinguisme	Facilite la relation avec le partenaire international, traductions opérationnelles
Réseau jeunes entrepreneurs	Articulation avec écosystèmes incubation locaux quand le projet CED cible l'entrepreneuriat jeune

Ce que l'Interact apporte

Atout	Application
Collecte de fonds	Campagnes scolaires ciblées pour le cofinancement cash du club
Communication jeunesse	Relais sur les réseaux sociaux adaptés (Instagram, TikTok)
Sensibilisation	Actions pédagogiques autour des ODD, des Rotary Areas of Focus

Règles d'intégration CED

1. **Aucune autorité financière.** Rotaractiens et Interactiens ne signent aucun ordre de paiement, aucun MOU, aucun contrat. Ils ne sont pas cosignataires des Global Grants.
2. **Mandat explicite par projet.** Un ou deux Rotaractiens maximum associés à un projet CED donné, avec lettre de mission précisant les tâches, la durée, le rapport hiérarchique (coordinateur CED du club).
3. **Mineurs hors zones à risque.** Les Interactiens ne sont jamais déployés sur le terrain dans des contextes sécuritaires incertains, et ne manipulent ni espèces, ni données personnelles de bénéficiaires.
4. **Mention dans les rapports.** La contribution Rotaract/Interact est valorisée dans les rapports de stewardship TRF en *in-kind* et en communication, renforçant la dimension intergénérationnelle du projet.

*

Checklist de mise en place — première saison CED

- ☐ Coordinateur CED nommé par le conseil d'administration, mandat écrit de 2 à 3 ans
- ☐ Comité CED de 3 membres constitué, trois portefeuilles attribués
- ☐ Foundation Chair du club confirmé comme membre du dispositif CED
- ☐ Fiches de rôle distribuées aux cinq personnes de la structure
- ☐ Matrice compétences-CED ouverte et commencée (minimum 10 membres cartographiés)
- ☐ Chaîne de succession signée par le président et distribuée aux cinq niveaux
- ☐ Plafond de dépense délégué au coordinateur CED voté en conseil (typiquement 500 à 2 000 USD sans validation président)
- ☐ Président du Rotaract informé et correspondant CED Rotaract nommé
- ☐ Structure présentée à l'ensemble du club en réunion dédiée
- ☐ Contact établi avec le DRFC Chair du district
- ☐ Adhésion RAGCED validée pour au moins un membre du comité CED

*

La structure est en place. Elle ne produit rien par elle-même : elle rend possible ce qui suit. Reste à la nourrir — par la préparation continue du coordinateur (chapitre 6), par l'inventaire du capital mobilisable du club (chapitre 7), par l'activation des réseaux avant tout projet (chapitre 8), et par la discipline du *Community Needs Assessment* qui conditionne la recevabilité de toute demande TRF (chapitre 9). Ces quatre briques, ensemble, transforment une structure sur papier en capacité opérationnelle réelle.

Chapitre 6 — Préparation du Rotarien engagé en CED

*

Un club Rotary qui porte un projet CED solide ne s'improvise pas. Derrière chaque Global Grant de 75 000, 150 000 ou 400 000 USD, il y a un coordinateur qui maîtrise un vocabulaire précis, qui connaît les plateformes TRF par cœur, qui sait rédiger un budget ligne par ligne, qui distingue une concept note d'un rapport de stewardship. Cette maîtrise n'est pas innée. Elle se construit.

Ce chapitre décrit le *parcours de préparation* d'un Rotarien engagé en CED — formations à suivre, documents à maîtriser, lectures essentielles, ressources en ligne, rythme annuel. Il n'est pas réservé au coordinateur : le Foundation Chair, les trois membres du comité, le président du club gagnent tous à suivre au moins une partie de ce parcours.

*

Les formations obligatoires et recommandées

Le Grant Management Seminar (GMS)

Le GMS est la porte d'entrée technique du système des Global Grants. Aucun club ne peut soumettre de Global Grant si son district n'est pas qualifié, et la qualification du district exige que certains rôles aient suivi le GMS dans l'année rotarienne en cours.

Caractéristique	Détail
Format	En ligne via le *Learning Center* de MyRotary, modules à suivre en autonomie
Durée	Environ 1 heure pour la version *Grant Management Basics*
Validité	Une année rotarienne (1er juillet N au 30 juin N+1)
Obligatoire pour	Les signataires officiels des grants dans le club — typiquement président, *Foundation Chair*, parfois trésorier — selon les exigences du MOU Club-District
Recommandé pour	Coordinateur CED, membres du comité CED, membres ressources réguliers
Coût	Gratuit
Accès	my.rotary.org > Learning & Reference > Learning Center > *Rotary Grants*

Le GMS couvre : types de grants, rôles et responsabilités, exigences de qualification, gestion financière, *stewardship*, fraude et conflit d'intérêt, rapports. Pour un club qui se lance, c'est le *minimum syndical* — en dessous, on ne joue pas.

Le Rotary Foundation Cadre of Technical Advisers (mention)

Le *Cadre* est un réseau de Rotariens experts, sollicité par la TRF pour auditer des grants, conseiller les clubs en difficulté technique, former sur des méthodologies. Un coordinateur CED expérimenté peut candidater au *Cadre* après plusieurs projets réussis : c'est à la fois une reconnaissance et un accès privilégié à la communauté TRF.

Le *Cadre CED* est coordonné par une personne dédiée (Nilam Bedi au RAGCED à la date des recherches). Un club peut solliciter gratuitement un membre du *Cadre* pour relire une concept note complexe ou auditer une composante technique — il suffit de passer par le DRFC du district.

Formations RAGCED

Le RAGCED propose une programmation éducative via son comité *Education*. Les modalités varient selon les années : webinaires mensuels (le deuxième lundi typiquement), ateliers lors de la *Rotary International Convention* annuelle, foires régionales de projets (*West Africa Project Fair*, *Dakshinpatha*), études de cas diffusées par newsletter.

Un membre du comité CED du club *devrait* :

- Adhérer au RAGCED (cotisation modeste, à confirmer selon année)
- S'inscrire à la newsletter
- Participer à au moins quatre webinaires mensuels par an
- Participer à une foire régionale ou à la convention RI tous les deux à trois ans

Ces activités ne sont pas décoratives. Elles donnent accès à un réseau qui, en retour, accélère considérablement la recherche d'un partenaire international et la revue critique d'une concept note.

Certifications externes recommandées

Selon la famille d'intervention visée, certaines formations externes donnent un avantage décisif.

Famille d'intervention	**Certifications ou formations pertinentes**
Microfinance & inclusion financière	Cours en ligne CGAP, parcours Universal Standards SPM (SPI4) avec Cerise+SPTF, formation *Client Protection Principles*
Formation professionnelle & insertion	Cours BIT sur l'*agenda du travail décent*, formations de l'*ITC-ILO* (Turin), certifications nationales en ingénierie de formation
Chaînes de valeur	Formation *ValueLinks* (méthodologie GIZ reprise par l'ONUDI), cours ONUDI en ligne sur le développement industriel
Coopératives	Formations ACI / Alliance Coopérative Internationale, pour l'Afrique francophone études OHADA AUSCOOP

Famille d'intervention	Certifications ou formations pertinentes
Développement local intégré	Cours PNUD sur le *local economic development*, formations UNCDF

Aucune de ces certifications n'est exigée par la TRF. Toutes constituent des atouts dans la relation avec les partenaires hors Rotary, et dans la crédibilité du coordinateur face au staff TRF sur un projet technique.

*

Le kit documentaire permanent du coordinateur

Un coordinateur CED bien préparé maintient un *kit documentaire* — ensemble de références à portée de main, mis à jour annuellement. Ce kit se compose d'une partie numérique (dossier cloud partagé avec le comité CED) et d'une partie papier (classeur au local du club).

Documents Rotary de référence

Document	Source	Fréquence de mise à jour
Rotary Grants Terms and Conditions (dernière version)	my.rotary.org	Annuelle
Areas of Focus Policy Statements (inclut CED)	my.rotary.org	Après chaque révision TRF
Community Assessment Tools	my.rotary.org	À chaque CNA
Global Grant Monitoring and Evaluation Plan Supplement	my.rotary.org	Annuelle
Grant Management Manual	my.rotary.org	Annuelle
MOU Club-District signé	District	Annuelle
Rotary Code of Policies section 42 (Rotary Action Groups)	RI	Révisions occasionnelles
Bylaws du RAGCED	ragced.org	Occasionnelle

Documents standards internationaux utiles

Document	Usage dans un projet CED
Client Protection Principles (Cerise+SPTF)	Sélection IMF partenaire
Universal Standards for Social Performance Management (SPI4)	Audit IMF, négociation de taux
ILO Decent Work Agenda — piliers et indicateurs	Projets formation professionnelle, insertion
ACI — sept principes coopératifs	Projets coopératives
OHADA AUSCOOP (Acte uniforme)	Coopératives en Afrique de l'Ouest et Centrale

Document	Usage dans un projet CED
Sphere — MERS (*Minimum Economic Recovery Standards*)	Projets CED en contexte post-crise (articulation avec le livre *disasters*)
Sustainable Development Goals — indicateurs ODD 1, 5, 8, 10	Alignement stratégique et communication

Ces documents ne se lisent pas d'une traite. Le coordinateur les *consulte* au moment opportun — par exemple la grille Client Protection au moment de sélectionner l'IMF partenaire, les sept principes coopératifs au moment de rédiger les statuts d'une coopérative, les indicateurs ODD au moment de formuler les outcomes.

Modèles et formulaires — à tenir à jour

- Modèle de lettre de mission du coordinateur CED
- Modèle de MOU Club hôte – Club international (annexe A, formulaire F8)
- Modèle de concept note Global Grant CED
- Modèle de budget Global Grant CED
- Modèle de rapport de CNA
- Modèle de rapport de stewardship préliminaire, à 12 mois, final
- Checklist de complétude du dossier avant soumission Grant Center
- Grille de suivi M&E (baseline/midline/endline)

Tous ces modèles figurent dans les annexes A du présent livre ; le coordinateur les adapte une fois au format du club, et les conserve versionnés dans le kit.

*

Lectures essentielles

Un coordinateur CED qui veut progresser lit *à côté* des documents Rotary. Voici une sélection resserrée de lectures qui structurent la pensée CED, sans noyer. Traduisez l'ordre de lecture : les deux premières sont indispensables, les suivantes sont à piocher selon la famille d'intervention.

Indispensables

1. **Amartya Sen, *Development as Freedom* (1999)** — le cadre *capabilities* qui fonde l'éthique CED moderne. Pourquoi le développement n'est pas la croissance du PIB, pourquoi il ne s'impose pas d'en haut. À relire au moment de rédiger chaque CNA.
2. **Mary Anderson, *Do No Harm: How Aid Can Support Peace — Or War* (1999)** — le classique sur les effets non intentionnels de l'aide. Transposé au CED : comment une subvention mal calibrée tue les marchés qu'elle prétendait soutenir. À relire au moment de choisir la forme d'intervention.

Microfinance & inclusion financière

3. **Beatriz Armendáriz & Jonathan Morduch, *The Economics of Microfinance* (2e éd., 2010)** — manuel de référence universitaire sur le modèle Grameen, les VSLA, les taux, les défauts.
4. Les *notes du CGAP* (téléchargeables sur cgap.org) — synthèses opérationnelles sur les sujets actuels (mobile money, assurance inclusive, digital credit, surendettement).

Formation professionnelle & insertion

5. **Rapports *World Employment and Social Outlook* du BIT** (annuels) — contexte macro et cadrage de l'agenda du travail décent.
6. Publications de l'ITC-ILO (Turin) sur l'ingénierie de formation dans les pays en développement.

Chaînes de valeur

7. **GTZ/GIZ, *ValueLinks — Making Value Chains Work for the Poor* (2007 et mises à jour)** — manuel méthodologique de référence, repris par l'ONUDI.

Coopératives

8. **Alliance Coopérative Internationale, *Déclaration sur l'identité coopérative* (1995)** et ses commentaires — les sept principes, leur histoire, leur interprétation contemporaine.
9. Pour l'Afrique francophone : *OHADA — Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives* (AUSCOOP), disponible gratuitement sur ohada.org.

Développement local intégré

10. **UNCDF, *Local Development Finance Initiative* — documents de programme** (uncdf.org) — cadre opérationnel pour les projets d'infrastructures économiques communautaires.

Un coordinateur CED qui a lu les deux premiers titres, et qui pioche un titre dans chaque famille d'intervention qu'il traite, dispose d'un socle solide pour dialoguer en confiance avec un partenaire international qualifié ou un staff TRF technique.

*

Participation aux réunions mensuelles RAGCED

Le RAGCED tient des réunions en visioconférence une fois par mois. Le rythme est un atout : il permet à un coordinateur CED de maintenir un lien vivant avec le réseau sans bloquer un déplacement.

Ce qu'on y fait

- Présentations de projets en cours par des clubs membres
- Points d'actualité TRF sur le *funding model*, les *Areas of Focus*, les Packaged Grants CED
- Intervention d'experts invités (IMF partenaires, ONG CED, agences ONU)

- Q&A sur des cas concrets
- Annonces de foires régionales, appels à *International Partners*

Comment s'inscrire et préparer

1. Adhérer au RAGCED (ragced.org, formulaire en ligne)
2. Confirmer l'inscription à la newsletter
3. Recevoir l'invitation visio environ une semaine avant
4. Préparer une ou deux questions précises — le format permet l'interaction

Comment valoriser la participation

Un coordinateur CED qui participe à une réunion mensuelle doit, dans les jours qui suivent :

- Faire un point de cinq minutes au comité CED du club (ce qui s'est dit, ce qui est pertinent pour le projet en cours)
- Archiver les supports dans le kit documentaire
- Éventuellement solliciter un contact mentionné pendant la réunion

Sans cette discipline, la participation reste passive et ne produit pas l'effet réseau attendu.

*

Rythme annuel de préparation du coordinateur

Un coordinateur CED en régime de croisière suit un rythme annuel simple, calé sur l'année rotarienne (juillet à juin).

Mois	Action principale
Juillet	Renouvellement GMS (si non fait), confirmation d'adhésion RAGCED, mise à jour du kit documentaire
Août-Septembre	Diagnostic-territoire annuel (chapitre 3), audit du standard minimal (chapitre 0)
Octobre	Formation annuelle du club (2 heures en plénière — voir ch. 0)
Novembre-Décembre	Revue du portefeuille de projets CED en cours, préparation des rapports annuels
Janvier-Février	Concept note d'un nouveau projet si pertinent, consultation du DRFC
Mars-Avril	Rédaction et soumission si calendrier TRF s'y prête ; participation à une foire régionale RAGCED
Mai	Atelier annuel CED du club (demi-journée — voir ch. 0)
Juin	Passation et briefing au président élu, archivage, préparation de la saison suivante

Ce rythme n'est pas impératif : il est *exemplatif*. L'idée est que le coordinateur vive le CED comme un cycle annuel structuré, pas comme une série de crises et d'urgences.

*

Checklist de préparation du Rotarien CED

Distribuez cette checklist à chaque membre du comité CED et au Foundation Chair du club. À compléter avant la prise de poste, puis annuellement.

- ☐ GMS suivi et validé pour l'année rotarienne en cours
- ☐ Adhésion RAGCED active, newsletter reçue
- ☐ Participation à au moins 2 réunions mensuelles RAGCED dans les 12 derniers mois
- ☐ Documents Rotary de référence téléchargés et classés (à jour moins de 12 mois)
- ☐ *Client Protection Principles* et standards SPTF lus au moins une fois (si projet microfinance prévu)
- ☐ Au minimum les 2 lectures indispensables (Sen, Anderson) lues
- ☐ Kit documentaire numérique partagé avec le comité CED
- ☐ Kit documentaire papier au local du club à jour
- ☐ Contact direct avec le DRFC Chair du district établi
- ☐ Contact direct avec le Regional Grants Officer de la TRF identifié
- ☐ Compétences du coordinateur autoévaluées et éventuels besoins de formation identifiés

Un coordinateur CED qui coche neuf ou dix points est opérationnellement prêt. En dessous de sept, il prend des risques : erreurs de procédure, délais, rejets évitables. Le temps investi en préparation est récupéré au centuple pendant la phase active du projet.

*

Préparation personnelle posée, reste à savoir ce que le club porte collectivement : quelles compétences, quels réseaux, quels partenaires potentiels. C'est l'objet du chapitre 7 — l'inventaire du capital mobilisable.

Chapitre 7 — Inventorier le capital du club pour le CED

*

Trois capitaux, un seul projet

Un club Rotary de trente membres, ce n'est pas trente bénévoles disponibles le samedi matin. C'est trente professionnels qui concentrent, à eux seuls, un capital que peu d'organisations peuvent rassembler. Pour un projet CED, trois capitaux comptent :

- **Capital humain** — les compétences techniques mobilisables (banquier, expert-comptable, juriste, formateur, agronome, entrepreneur, cadre RH) et les langues parlées
- **Capital matériel** — les locaux, les véhicules, les outils, les bureaux, les moyens bureautiques, les capacités d'impression, parfois les entrepôts
- **Capital relationnel** — les réseaux professionnels, les carnets d'adresses, les doubles appartenances (chambres de commerce, barreaux, ordres professionnels, autres RAGs, autorités locales)

La puissance du club en CED ne se mesure pas au nombre de membres. Elle se mesure à la *qualité de l'inventaire* que le club a fait de ces trois capitaux — et à sa capacité à les activer au moment utile.

Le coordinateur CED est responsable de cet inventaire. Fréquence : **annuelle**, à la rentrée rotarienne (juillet-septembre). Il met à jour trois tableaux partagés avec le comité CED, et prépare une synthèse d'une page présentée en conseil d'administration du club.

*

Capital humain — les compétences mobilisables

Tableau d'inventaire individuel

Chaque membre remplit une fiche, ou accepte qu'elle soit remplie en entretien de vingt minutes par le coordinateur. Le refus de répondre est respecté, mais rare : la démarche est reçue positivement quand elle est présentée comme une *capitalisation* des talents du club, pas comme du fichage.

Champ	Exemple rempli
Nom complet	Marie Dubois
Profession principale	Experte-comptable, associée d'un cabinet

Champ	Exemple rempli
Compétence CED primaire	Audit financier, stewardship, pilotage budgétaire de projets à financement international
Compétence CED secondaire	Formation à la tenue de registres comptables simplifiés
Expériences internationales	3 missions ponctuelles en Afrique de l'Ouest (2018, 2021, 2023)
Langues	Français (natif), anglais (courant), portugais (notions)
Disponibilité annuelle pour le CED	80-100 heures, principalement en soirée et week-end
Restrictions	Pas de déplacement terrain de plus de 5 jours consécutifs (cabinet à tenir)
Conflit d'intérêt déclaré	Cabinet client d'une IMF locale — à considérer avant tout partenariat

La fiche est volontairement courte. L'objectif n'est pas un CV détaillé, mais un *indicateur d'activation rapide* pour le comité CED quand un projet se profile.

Matrice consolidée des compétences CED

Le coordinateur consolide les fiches individuelles dans un tableau unique (tableur partagé avec le comité CED, version papier plastifiée au local du club).

Membre	Profession	Compétence CED primaire	Langues	Disponibilité annuelle	Conflit d'intérêt
Dubois, M.	Expert-comptable	Audit, stewardship	FR, EN	80-100 h	IMF cliente
Martin, J.	Chef entreprise BTP	Gestion chantiers, évaluation infrastructures	FR, EN	Variable	—
Da Silva, R.	Banquier retail	Analyse crédit PME, inclusion financière	FR, PT, EN	40-60 h	—
Konaté, A.	Ingénieur télécom	Mobile money, digitalisation	FR, WO, EN	30-50 h	—
Moreau, S.	Avocate d'affaires	Droit des sociétés, coopératives, MOU	FR, EN	50-80 h	—
Petit, F.	Agriculteur	Filières agricoles, coopératives paysannes	FR	20-40 h	—
Chen, L.	Restauratrice	Transformation alimentaire, HACCP	FR, ZH, EN	30-50 h	—
Nakamura, H.	Architecte	Infrastructure rurale, marchés couverts	FR, JA, EN	40-60 h	—
Berger, C.	Journaliste économique	Communication, plaidoyer, études de marché	FR, EN, ES	40-60 h	—

Membre	Profession	Compétence CED primaire	Langues	Disponibilité annuelle	Conflit d'intérêt
Da Silva, P.	Formatrice insertion	Ingénierie de formation, VAE, jeunes	FR, PT	60-80 h	—

Ce tableau est lu en comité CED à chaque lancement de nouveau projet. Il oriente le choix de la famille d'intervention : un club qui compte trois compétences microfinance et une avocate OHADA n'aura pas le même projet naturel qu'un club avec deux agronomes et un ingénieur agroalimentaire.

Réseaux professionnels mobilisables

C'est ici que le Rotary se distingue de toute autre organisation bénévole. Vos membres ne viennent pas seuls. Ils apportent leur carnet d'adresses.

Membre	Réseau professionnel mobilisable	Ressource CED potentielle
Dubois, M. (expert-comptable)	Ordre des experts-comptables, réseau CNCC	Audit *pro bono* d'une IMF partenaire, formation à la tenue de registres
Martin, J. (BTP)	Fournisseurs matériaux, sous-traitants, ingénieurs	Construction d'infrastructures économiques à prix négocié
Da Silva, R. (banquier)	Réseau bancaire régional, association bancaires	Introduction auprès d'IMF, accès à des données sectorielles
Moreau, S. (avocate)	Barreau, notaires, experts	Rédaction pro bono des statuts d'une coopérative, MOU
Petit, F. (agriculteur)	Coopérative agricole régionale, chambre d'agriculture	Échanges d'expertise avec une coopérative du Sud, parrainages
Da Silva, P. (formatrice)	Réseau AFPA, GRETA, OPCO	Adaptation de référentiels de formation à un pays partenaire

Action concrète. Lors de l'entretien individuel annuel, le coordinateur demande : « Si un projet CED se lance dans les 6 mois, quels contacts professionnels pourriez-vous solliciter ? » Notez les noms, fonctions, ressources accessibles. Ce second cercle multiplie par cinq à dix la capacité réelle du club, sans augmenter le nombre de membres.

Valoriser le capital humain dans le budget du Global Grant

La contribution des membres ressources en heures de travail est valorisée en cofinancement *in-kind* dans le budget TRF. Le tarif horaire retenu correspond au *coût salarial de marché* de la compétence concernée.

Compétence	Tarif horaire de valorisation indicatif (USD)
Expertise comptable, audit	100-150
Conseil juridique, avocat	150-250

Compétence	Tarif horaire de valorisation indicatif (USD)
Banque, analyse crédit	80-120
Ingénierie de formation	60-100
Architecture, ingénierie BTP	100-200
Agronomie	50-80
Communication, traduction	50-80

Un club qui mobilise huit compétences techniques à raison de cinquante heures chacune sur un projet produit environ **30 000 à 60 000 USD de valorisation *in-kind* par an**. Pour un Global Grant de 100 000 USD, cela représente la moitié du *match* requis. C'est un levier réel, à condition d'être documenté rigoureusement : feuilles de présence signées, CV des intervenants, descriptif des prestations rendues.

*

Capital matériel — ce que le club peut mettre à disposition

L'inventaire matériel n'est pas un inventaire des biens personnels des membres. C'est un recensement de ce qui peut être *effectivement mis à disposition* d'un projet CED, pour quelle durée, à quelles conditions.

Matériel du club

Le club en tant que personne morale possède rarement du matériel lourd. Mais il peut posséder :

- Un local de réunion utilisable pour des formations ou du comité
- Du matériel bureautique (ordinateurs portables, imprimante, projecteur)
- Des fonds d'urgence ou de projet (traités au chapitre 16)
- Des accès à des outils numériques (suite Google, Microsoft 365, plateformes de visioconférence)

Ces ressources ne font pas un projet CED, mais elles réduisent les coûts de fonctionnement et peuvent être valorisées en *in-kind*.

Matériel mobilisable auprès des membres

Type de ressource	Exemples	Conditions types de mise à disposition
Locaux	Bureau d'un membre, salle d'un cabinet, entrepôt d'une entreprise membre	Mise à disposition ponctuelle, avec convention écrite
Véhicules	Véhicule utilitaire d'une entreprise membre pour un transport terrain	Accord ponctuel, assurance à vérifier

Type de ressource	Exemples	Conditions types de mise à disposition
Matériel informatique	Ordinateurs reconditionnés d'une entreprise membre pour un centre de formation partenaire	Don avec justificatif pour valorisation fiscale
Capacité d'impression	Imprimerie d'un membre pour tracts, affiches, registres	*Pro bono* ou coût négocié
Accès à des plateformes	Licence entreprise d'un outil de gestion de projet ou de CRM	Accès restreint au projet

Valorisation du matériel dans le budget

Le matériel mobilisé est valorisé *in-kind* au **coût de marché** ou au **coût de location équivalent**. Une salle de formation mise à disposition pour 20 sessions de 4 heures, à 50 USD/session de coût de location comparable, représente 1 000 USD de valorisation. Le document justificatif est une convention de mise à disposition signée par le propriétaire du local et par le président du club, précisant la période, le nombre de sessions et le coût de marché de référence.

*

Capital relationnel — les doubles appartenances

Les Rotariens ne vivent pas dans une bulle Rotary. Beaucoup sont également engagés dans des chambres de commerce, des ordres professionnels, des conseils municipaux, d'autres clubs de service, des communautés religieuses. Ces *doubles appartenances* sont des ponts opérationnels considérables — à condition d'être *connues* du coordinateur CED.

Tableau des doubles appartenances

Membre	Affiliation externe	Rôle dans cette organisation	Ressource CED mobilisable
Leroy, P.	Conseil municipal de [ville]	Adjoint au développement économique	Lien avec services municipaux, agrément d'une coopérative, appui institutionnel
Moreau, S.	Barreau de [ville], commission internationale	Membre actif	Accès à expertise juridique internationale *pro bono*
Dubois, M.	Ordre des experts-comptables, commission ONG	Déléguée	Accès à méthodologies d'audit ONG, réseau national
Da Silva, R.	Association des professionnels de microfinance de la région	Membre du bureau	Lien direct avec IMF régionales, veille sectorielle
Konaté, A.	Communauté diasporique ouest-africaine	Responsable solidarité	Réseau dans les pays d'origine, connaissance culturelle

Membre	Affiliation externe	Rôle dans cette organisation	Ressource CED mobilisable
Berger, C.	Association de journalistes économiques	Membre	Réseau médias pour valorisation des résultats du projet
Nakamura, H.	Alumni d'une grande école d'architecture	Contact permanent	Réseau pour mobiliser des compétences sur des projets d'infrastructure
Petit, F.	Chambre d'agriculture régionale	Élu consulaire	Lien institutionnel agricole, réseau coopératives agricoles

Formaliser la double appartenance : l'agent de liaison

Quand un membre occupe une position dans une organisation externe stratégique pour un projet CED (ex. IMF, chambre de commerce, conseil municipal du pays partenaire), le club le *désigne formellement* comme **agent de liaison**. Ce statut a quatre implications :

1. Il est le premier contact du club vers cette organisation
2. Il représente officiellement le club aux réunions conjointes
3. Il maintient à jour les contacts et les documents partagés
4. Il signale les opportunités (appels à projet, événements, partenariats)

L'agent de liaison est mentionné dans le MOU partenarial quand pertinent. Son rôle est borné : il n'engage pas le club par sa signature, et déclare tout conflit d'intérêt dès qu'il apparaît.

*

Cartographie territoriale des acteurs — complément au chapitre 3

Le diagnostic-territoire du chapitre 3 a cartographié cinq couches (populations, activités économiques, infrastructures, institutions, réseaux). Le chapitre 7 y ajoute une dimension : *qui, dans le club ou son premier cercle, connaît personnellement ces acteurs ?*

Pour chaque acteur majeur identifié au chapitre 3, poser la question :

- Un membre du club a-t-il un contact direct ?
- Un membre du premier cercle (conjoint, associé, ami proche d'un membre) en a-t-il un ?
- Sinon, qui pourrait *nous mettre en relation* ?

La réponse se consigne dans le tableau de cartographie des acteurs du chapitre 8. Elle évite des semaines de démarchage inutile, et transforme le coordinateur CED en véritable *ensemblier de relations*.

*

Le double format obligatoire — numérique et papier

L'inventaire du capital existe toujours en *double format*, pour les mêmes raisons que dans le livre *disasters* : le numérique seul est fragile, le papier seul est figé.

Support	Contenu	Usage
Tableur partagé (Google Sheets, Airtable, Microsoft 365)	Matrice compétences, réseaux, doubles appartenances	Mise à jour continue, accès distant, filtrage
Classeur papier plastifié au local du club	Version imprimée simplifiée	Réunion en l'absence de connexion, passation au président entrant, présentation visible
Clé USB chiffrée chez le coordinateur	Sauvegarde complète	Continuité en cas de panne cloud

Attention à la protection des données. Les fiches individuelles contiennent des informations personnelles. Elles sont soumises au RGPD en Europe, à des régimes équivalents ailleurs. Le consentement de chaque membre est formalisé par écrit au moment de l'inventaire. Les données ne sortent pas du club sans autorisation — elles ne sont pas partagées au district, ni au RAGCED, sauf sous forme agrégée et anonymisée.

*

Checklist d'inventaire annuel du capital

À réaliser entre juillet et septembre de chaque année rotarienne, pilotée par le coordinateur CED.

- ☐ Fiche de compétences remplie par chaque membre (nouveau et ancien)
- ☐ Matrice consolidée des compétences CED à jour
- ☐ Réseaux professionnels de chaque membre documentés
- ☐ Inventaire matériel mis à jour (locaux, véhicules, équipements, accès numériques)
- ☐ Doubles appartenances recensées, agents de liaison désignés le cas échéant
- ☐ Capacité de valorisation *in-kind* estimée pour le Global Grant en cours ou à venir
- ☐ Version numérique sauvegardée sur cloud + clé USB chiffrée
- ☐ Version papier imprimée et classée au local du club
- ☐ Consentement individuel RGPD archivé pour chaque fiche
- ☐ Synthèse d'une page présentée au conseil d'administration du club
- ☐ Résultats présentés au club en réunion plénière dédiée CED

*

La leçon du capital inventorié

Le capital d'un club n'est pas dans sa caisse. Il est autour de la table, chaque semaine, dans les conversations qui précèdent et qui suivent le dîner statutaire. La différence entre un club qui porte des projets CED ambitieux et un club qui se plaint de *manquer de moyens* tient presque toujours à ce point unique : le premier a *cartographié* ce qu'il avait, le second le laisse en puissance.

Cet inventaire transforme trente professionnels qui se réunissent le mardi midi en une capacité de projet structurée et immédiatement mobilisable. C'est le préalable à l'activation concrète — qui est l'objet du chapitre 8.

Chapitre 8 — Activer les réseaux avant le projet

*

Les bons partenaires se trouvent avant, pas pendant

Un club qui cherche un partenaire local *après* avoir écrit sa concept note a quatre-vingts pour cent de chances de se tromper. Un club qui cherche son *International Partner* dans la semaine qui précède la soumission d'un Global Grant a cent pour cent de chances de produire un partenariat de façade, repéré par le staff TRF à la première relecture.

Les bons partenaires se trouvent *en amont*, en temps calme, par un travail méthodique de cartographie et de prise de contact. Ce chapitre décrit ce travail. Il est à conduire en parallèle de l'inventaire du capital du club (chapitre 7) — les deux se nourrissent mutuellement.

*

Les six familles d'acteurs à cartographier

Un projet CED ne mobilise pas les mêmes partenaires selon sa famille d'intervention. Mais la cartographie doit, elle, être *exhaustive* dès le départ : on ne sait pas encore quel projet le club portera dans deux ans. Six familles d'acteurs structurent le paysage CED local. Les cartographier toutes permet au club d'être prêt, quelle que soit l'orientation retenue.

Famille 1 — Acteurs de la finance inclusive

Acteur	Ce qu'il fait	Contact à établir
Banques commerciales à mission sociale	Crédit PME, inclusion financière numérique	Directeur *retail* régional ou chargé de partenariats RSE
Institutions de microfinance (IMF)	Microcrédit, épargne solidaire, assurance inclusive	Directeur opérationnel ou responsable partenariats
Coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC, mutuelles)	Épargne et crédit en structure coopérative	Président du conseil d'administration
Fintechs et opérateurs *mobile money*	Digitalisation des paiements, inclusion numérique	Responsable impact ou *public affairs*
Réseaux de microfinance (ex. AEMF Afrique de l'Ouest)	Plaidoyer sectoriel, standards, formation	Secrétariat régional

Famille 2 — Acteurs de l'économie et de l'entrepreneuriat

Acteur	Ce qu'il fait	Contact à établir
Chambres de commerce et d'industrie	Accompagnement TPE/PME, pépinières, formation	Président ou directeur général
Chambres de métiers et d'artisanat	Filières artisanales, apprentissage, certifications	Secrétaire général
Chambres d'agriculture	Appui technique agricole, coopératives paysannes	Chargé de développement
Groupements d'entreprises et fédérations patronales	Mentorat, placement, financement PME	Responsable RSE ou développement
Incubateurs et accélérateurs	Accompagnement entrepreneurs, mentorat, hébergement	Directeur d'incubateur
Agences de développement régional ou territorial	Dispositifs publics, cofinancements locaux	Chargé de mission

Famille 3 — Acteurs de la formation et de l'insertion

Acteur	Ce qu'il fait	Contact à établir
Organismes de formation professionnelle	Ingénierie de formation, certifications, VAE	Direction, responsable partenariats
Écoles de métiers et centres d'apprentissage	Formations techniques initiales et continues	Directeur, conseil d'administration
Universités et instituts techniques	Études de marché, évaluations, étudiants stagiaires	Responsable des partenariats entreprises
Agences pour l'emploi locales	Orientation, placement, suivi post-formation	Directeur d'agence
Associations d'insertion (jeunes, femmes, handicap)	Accompagnement spécifique, médiation vers l'emploi	Direction

Famille 4 — Autorités et services publics

Acteur	Rôle dans un projet CED	Contact à établir
Mairie (commune ou ville cible)	Agrément, foncier, coordination locale	Directeur général des services, chargé de développement économique
Conseil régional ou départemental	Cofinancement, articulation politiques publiques	Chargé de mission CED ou RSE
Ministère de tutelle (économie, travail, agriculture)	Autorisations, agréments sectoriels	Direction régionale compétente

Acteur	Rôle dans un projet CED	Contact à établir
Préfecture ou gouvernorat	Sécurité, coordination grandes opérations	Service concerné
Ambassade ou consulat du pays partenaire	Contacts diplomatiques et économiques	Conseiller économique

Famille 5 — ONG et acteurs du tiers secteur

Acteur	Ce qu'il apporte	Contact à établir
ONG CED généralistes (Mercy Corps, CARE, Oxfam, Secours Catholique)	Terrain, méthodologie, partenariats cofinancés	Directeur pays ou chargé de partenariats
ONG spécialisées (TechnoServe, Heifer, Root Capital, Opportunity International)	Expertise technique pointue par filière	Responsable pays ou régional
Réseaux coopératifs (membres de l'Alliance Coopérative Internationale)	Accompagnement coopératives locales	Secrétariat du réseau national
Associations de diaspora actives sur le pays partenaire	Lien culturel, cofinancement collectif	Président ou trésorier
Fondations privées locales ou internationales	Cofinancement complémentaire	Chargé de programmes

Famille 6 — Communautés religieuses et acteurs confessionnels

Souvent sous-estimées, les communautés religieuses locales sont parmi les premiers relais de confiance communautaire. Elles possèdent des espaces de réunion, des réseaux d'entraide établis, une légitimité auprès de populations parfois méfiantes vis-à-vis des ONG laïques. Pour un projet CED centré sur les groupes les plus vulnérables, ignorer cette famille revient à se priver d'un levier disproportionné.

Acteur	Ressource typique	Contact à établir
Paroisses, diocèses, Caritas, Secours catholique / CRS	Salles, réseau bénévole, filière SILC (*Savings and Internal Lending Communities*)	Curé, délégué diocésain, directeur Caritas national
Communautés musulmanes, organisations liées aux mosquées	Zakat et sadaqa mobilisables, réseau de solidarité	Imam, président d'association cultuelle
Communautés protestantes et évangéliques (World Vision, VisionFund)	Microfinance et CED via VisionFund, coopératives	Directeur pays
Communautés bouddhistes ou hindoues	Réseau communautaire, fondations	Responsable de la communauté locale

Précaution. L'approche des acteurs confessionnels doit respecter la *neutralité* du Rotary rappelée au chapitre 4. Le partenariat porte sur le CED, pas sur la mission religieuse. Cette frontière se tient par écrit dans le MOU.

*

Formaliser les relations : trois niveaux

Toutes les relations ne méritent pas un MOU. Toutes méritent, en revanche, une formalisation minimale — sinon la relation meurt avec le départ du membre qui la portait.

Niveau	Méthode	Effort	Valeur ajoutée
1. Documentation	Inscrire le contact dans le répertoire externe du club (annexe B) : nom, fonction, téléphone, email, ressources mobilisables, dernier contact	5-10 minutes	Le contact survit au départ du membre qui l'avait apporté
2. Présentation institutionnelle	Inviter le contact à une réunion du club, en déjeuner ou dîner. Le président et le coordinateur CED le reçoivent ensemble	2 heures	Le contact connaît le *club*, pas seulement un membre. La relation est institutionnelle, pas personnelle
3. Convention de partenariat (MOU)	Signer un protocole d'accord écrit précisant l'objet du partenariat, les engagements mutuels, la durée	Plusieurs semaines	Engagement formel, activable sans négociation au moment opportun

Le niveau 1 est appliqué à tous les contacts cartographiés. Le niveau 2 à une quinzaine de contacts stratégiques. Le niveau 3 à trois ou quatre partenaires clés. Plus, c'est de la bureaucratie ; moins, c'est de l'improvisation.

Structure d'un MOU CED simple — une page

Un MOU n'est pas un contrat. Pour un club Rotary, une lettre d'une page suffit :

1. Identification des parties (Club Rotary de [...], et [organisation])
2. Objet de la coopération (ex. facilitation d'accès à un projet de formation professionnelle des jeunes dans la commune de [...])
3. Engagements du club (financement, bénévoles, appui technique, mise en relation internationale)
4. Engagements du partenaire (ressources, expertise, participation aux comités, rapports)
5. Durée (typiquement 12 ou 24 mois, renouvelable tacitement)
6. Points focaux (un nom et un téléphone de chaque côté)
7. Signatures (président du club + responsable de l'organisation)

Un MOU plus détaillé n'est requis que quand le projet commun dépasse 5 000 USD de budget ou 3 mois de durée — et dans le cadre formel d'un Global Grant TRF (voir chapitre 19 pour le modèle élargi).

*

Calendrier relationnel annuel

Les relations ne se construisent pas par rafales. Elles se tiennent par petites doses régulières, sur un rythme prévisible. Un calendrier annuel rend la démarche soutenable pour le coordinateur CED.

Mois	Action	Responsable	Partenaire visé
Septembre	Invitation d'un responsable d'IMF ou de coopérative locale à une réunion du club	Coordinateur CED	Famille 1 (finance)
Octobre	Rencontre de la Chambre de commerce ou d'un incubateur	Coordinateur + 1 membre	Famille 2 (économie)
Novembre	Rencontre d'un directeur d'organisme de formation professionnelle	Portefeuille Terrain	Famille 3 (formation)
Janvier	Rencontre du chargé de développement économique de la mairie ou du département	Président du club	Famille 4 (autorités)
Février	Rencontre d'un responsable ONG CED présente sur le territoire	Coordinateur CED	Famille 5 (ONG)
Mars	Rencontre interreligieuse autour d'une cause CED commune	Président + Coordinateur	Famille 6 (confessionnel)
Avril	Renouvellement ou signature des MOU actifs	Président + Coordinateur	Tous partenaires MOU
Mai	Rencontre inter-associative : réunir plusieurs acteurs autour d'un projet pilote	Coordinateur CED	Plusieurs familles
Juin	Bilan annuel des relations partenaires ; mise à jour du répertoire externe	Coordinateur CED	Interne, préparation passation

> ***Principe.*** *Une rencontre annuelle par partenaire clé. Ce n'est pas de la bureaucratie, c'est de l'investissement relationnel. Le jour où vous ferez appel à une IMF, à une chambre d'agriculture ou à une mairie pour faire aboutir un Global Grant, le « oui » ou le « non » dépendra d'une relation construite trois ans plus tôt autour d'un café.*

*

Le principe 5W — adapté au CED

La coordination humanitaire classique utilise la règle des 3W (*Who does What Where*) pour éviter les doublons en situation d'urgence. Le CED, qui se déploie sur la durée et implique des chaînes de valeur, nécessite d'ajouter deux questions supplémentaires : **5W — Who, What, Where, When, Why**.

Matrice 5W du projet CED

Question	Enjeu pour le CED
Who — Qui intervient ?	Éviter la duplication (plusieurs IMF sur la même zone avec la même cible), identifier les alliances possibles, délimiter les rôles sans ambiguïté
What — Quoi ?	Clarifier le service ou produit livré (microcrédit, formation, appui coopérative, infrastructure), les volumes, les modalités
Where — Où ?	Zone géographique précise : quartier, village, cantonnement, commune. Éviter les zones déjà couvertes par d'autres acteurs
When — Quand ?	Calendrier : cycles de financement, saisons agricoles, calendrier scolaire, moments clés de l'économie locale
Why — Pourquoi ?	Théorie du changement : quel changement attendu, à quel horizon, avec quels effets attendus sur les capabilities des bénéficiaires

Cette matrice se remplit dès la phase de cartographie, puis s'affine à chaque étape de la conception. Un club qui ne sait pas répondre aux cinq questions pour son projet CED n'est pas encore prêt à le lancer.

Où obtenir l'information 5W

Source	Nature de l'information
Autorités locales (mairie, chambre régionale)	Recensement des acteurs économiques, zones prioritaires, cofinancements publics
ONG CED présentes sur le territoire	Cartographie des interventions en cours, zones non couvertes
Réseaux sectoriels (IMF, coopératives, formation)	Projets concurrents ou complémentaires, saturation éventuelle
RAGCED	Projets Rotary passés ou en cours sur la même zone ou la même problématique
Base *Rotary Showcase*	Historique des projets CED Rotary par pays
Nations unies (agences pays : PNUD, BIT, ONUDI, UNCDF)	Cadres sectoriels nationaux, plans d'action prioritaires

*

Le contact RAGCED régional — une relation à construire tôt

Pour un club qui se lance en CED, le contact avec le *Regional Coordinator* du RAGCED est un des investissements les plus rentables de la phase préparation. Trois raisons.

1. **Mise en relation avec un *International Partner* qualifié.** Le RAGCED dispose d'un réseau de plus de 400 membres dans 34 pays. Un coordinateur régional peut, en une ou deux visioconférences, proposer deux ou trois clubs partenaires alignés avec votre projet.

2. **Revue critique *pro bono* de votre concept note.** Un coordinateur régional expérimenté repère en dix minutes les erreurs qui coûteraient des semaines au Grant Center TRF. Cette revue est gratuite, et confidentielle.

3. **Accès aux foires régionales.** Les chapitres régionaux du RAGCED (LATAM, Dakshinpatha South Asia, expansion africaine en cours) organisent des rencontres régionales de projets. Y présenter votre ébauche, même imparfaite, fait souvent émerger un partenaire que vous n'auriez jamais identifié par vous-même.

Le contact s'établit par le formulaire en ligne sur ragced.org, ou par email direct au *secretary@ragced.org* en précisant la zone géographique visée et le type de projet envisagé. Délai de réponse typique : quelques jours.

*

Fiche de cartographie des acteurs

Le coordinateur CED tient à jour un tableau consolidé, révisé annuellement. Le tableau ci-dessous constitue le modèle à reprendre dans le répertoire externe du club (annexe B).

Organisation	Famille (1 à 6)	Contact nom + fonction	Téléphone et email	Ressource CED mobilisable	Niveau formalisation (1/2/3)	Dernier contact	Prochaine échéance
IMF [nom]	1	[Nom], directeur opérations	[...]	Microcrédit à taux concurrentiel, formation à l'analyse crédit	2	10/2025	03/2026
Chambre de commerce	2	[Nom], directeur général	[...]	Pépinière d'entreprises, appui juridique	3 (MOU)	11/2025	04/2026
Centre AFPA [ville partenaire]	3	[Nom], directrice	[...]	Ingénierie de formation, certification	2	09/2025	01/2026
Mairie cible	4	[Nom], adjoint dév. éco.	[...]	Agrément, foncier, cofinancement	2	01/2026	06/2026
ONG TechnoServe	5	[Nom], directeur pays	[...]	Chaînes de valeur agricoles	1	02/2026	08/2026
Caritas [pays]	6	[Nom], directeur	[...]	Méthode SILC, réseau rural	1	04/2026	10/2026

Organisation	Famille (1 à 6)	Contact nom + fonction	Téléphone et email	Ressource CED mobilisable	Niveau formalisation (1/2/3)	Dernier contact	Prochaine échéance
Coordinateur RAGCED LATAM	RAGCED	Juliana Corredor González	[email fonctionnel]	Mise en relation partenaire international, revue concept note	1	03/2026	Réunion mensuelle

*

Pièges à éviter

Piège	Conséquence	Solution
Dépendre d'un seul membre pour un contact clé	Contact perdu si le membre part ou change de rôle	Présenter le contact au coordinateur CED *et* au président — triangulation systématique
Cartographier sans entretenir	Répertoire obsolète en 12-18 mois	Calendrier annuel de relances et rencontres
Ignorer les acteurs informels (diaspora, communautés religieuses, associations de quartier)	Perte de légitimité communautaire, vides dans la couverture	Inclure systématiquement les familles 5 et 6
Multiplier les MOU avec des partenaires qu'on ne sollicite jamais	Bureaucratie sans effet, fatigue de signature	Limiter les MOU à 3-4 partenaires réellement stratégiques
Démarcher au moment de la soumission TRF	Partenariats de façade, détectés immédiatement	Démarchage 12-18 mois à l'avance
Promettre des capacités qu'on ne peut pas tenir	Déception, réputation durablement affectée	Ne formaliser que ce que le club peut réellement mobiliser, laisser les aspirations dans les intentions verbales
Oublier la neutralité politique et religieuse	Instrumentalisation du projet, rejet TRF	Respect strict du principe de neutralité (chapitre 4), MOU clair sur les limites

*

Checklist annuelle — réseaux et partenariats

À réaliser entre juillet et septembre de chaque année rotarienne.

- ☐ Cartographie des six familles d'acteurs mise à jour
- ☐ Répertoire des contacts externes vérifié, chaque contact validé par un appel ou un email
- ☐ Au moins un MOU actif signé avec un partenaire de chaque famille prioritaire pour le projet en cours ou à venir

- ☐ Contact DRFC du district activé et formalisé
- ☐ Contact RAGCED régional pris et maintenu
- ☐ Calendrier annuel des rencontres partenaires planifié
- ☐ Au moins un partenaire externe invité au club dans les 12 derniers mois
- ☐ Participation du club à au moins un événement partenaire dans les 12 derniers mois (foire RAGCED, événement Chambre, conférence ONG)
- ☐ Agents de liaison désignés pour les partenaires stratégiques
- ☐ Résultats de la cartographie présentés en réunion plénière du club

*

Le réseau existe déjà

Vos membres connaissent déjà les bonnes personnes. Votre travail de coordinateur CED n'est pas de créer un réseau — c'est de rendre *visible* et *activable* un réseau qui existe autour de la table chaque semaine. La cartographie, les présentations institutionnelles, les MOU ne sont pas des exercices administratifs. Ce sont les gestes qui transforment trente carnets d'adresses individuels en une capacité de projet collective, durable et lisible par les bailleurs.

Avec une structure CED en place (chapitre 5), un coordinateur préparé (chapitre 6), un capital inventorié (chapitre 7) et un réseau activé (ce chapitre), le club dispose du socle pour franchir l'étape la plus exigeante de la conception d'un projet : le *Community Needs Assessment* rigoureux, qui fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 9 — Le Community Needs Assessment : pierre angulaire du projet

*

Pourquoi le CNA fait la différence entre un projet crédible et un projet rejeté

Depuis le 1er juillet 2018, la Fondation Rotary exige qu'un *Community Needs Assessment* (CNA) accompagne toute demande de Global Grant humanitaire. Cette exigence n'est pas une formalité. C'est la traduction d'un constat : une proportion significative des projets Rotary historiques étaient conçus *à partir de ce que les Rotariens imaginaient bon pour la communauté*, pas à partir de ce que la communauté avait elle-même identifié.

Le CNA rigoureux répond à trois exigences distinctes :

- **Exigence éthique** — respecter l'agency des bénéficiaires (approche *capabilities*, chapitre 4). Ne pas décider à leur place.
- **Exigence technique** — produire une base documentée, chiffrée, triangulée, qui oriente la conception du projet et l'évaluation d'impact.
- **Exigence contractuelle TRF** — joindre un rapport de CNA à la demande de Global Grant, sous peine de rejet immédiat.

Ce chapitre décrit la méthodologie d'un CNA conduit aux standards TRF, en quatre semaines, par un club hôte rigoureux. Il s'appuie sur les *Community Assessment Tools* publiés par la Fondation Rotary et sur les pratiques consolidées du RAGCED.

*

CNA — diagnostic-territoire : ne pas confondre

Le *diagnostic-territoire* du chapitre 3 cartographie la zone d'action habituelle du club à grande maille : populations, activités économiques, infrastructures, institutions, réseaux. C'est un outil *stratégique*, mis à jour annuellement.

Le CNA, lui, est l'*audit spécifique d'un projet donné*, avec trois différences majeures :

Dimension	Diagnostic-territoire (ch. 3)	Community Needs Assessment (ch. 9)
Objet	Territoire habituel du club	Communauté précise bénéficiaire du projet

Dimension	Diagnostic-territoire (ch. 3)	Community Needs Assessment (ch. 9)
Fréquence	Annuelle	Une fois par projet
Granularité	Agrégée	Fine (ménages, groupes vulnérables)
Destinataire	Usage interne club	Pièce jointe obligatoire au dossier TRF
Acteur	Coordinateur CED du club	Binôme club hôte + partenaire local + community relais
Durée	4-8 semaines / an	4 semaines intensives
Livrable	Fiche diagnostic-territoire	Rapport CNA formel (10-25 pages)

Le diagnostic-territoire *prépare* le CNA : il identifie les zones d'intérêt, les partenaires possibles, les thématiques prioritaires. Le CNA *concrétise* un projet : il documente les besoins précis, les capacités existantes, les solutions envisageables.

*

Les six méthodologies reconnues par la Fondation Rotary

La Fondation Rotary reconnaît six méthodologies de *Community Assessment*. Aucune n'est imposée isolément — un CNA solide en combine en général trois ou quatre. Le choix dépend du type de projet, de la taille de la communauté, du contexte culturel.

Méthode	Description	Quand l'utiliser
Community meeting	Réunion communautaire ouverte, animée, procès-verbale	Communautés rurales homogènes, identification de problèmes partagés
Asset inventory	Inventaire des actifs existants (humains, matériels, naturels, institutionnels, financiers)	Phase d'ouverture pour identifier ce qui existe déjà avant de parler de ce qui manque
Survey	Enquête structurée par questionnaire, échantillon représentatif	Besoin de données quantifiées (taux d'accès au crédit, niveaux de revenus, taux d'insertion)
Interview	Entretiens semi-directifs avec acteurs clés	Recueillir des perspectives institutionnelles, identifier les jeux d'acteurs
Focus group	Groupe de discussion de 6-10 personnes sur une thématique	Approfondir les perceptions, faire émerger les consensus ou les désaccords internes
Community mapping	Cartographie participative des ressources, des risques, des opportunités	Visualiser collectivement, impliquer les bénéficiaires dans la construction

Règle de combinaison courante pour un projet CED — l'*asset inventory* en ouverture + deux ou trois *focus groups* différenciés (ex. femmes entrepreneuses, jeunes, bénéficiaires d'IMF) + entretiens avec 8-15 acteurs institutionnels + survey sur 100-300 ménages. Cela produit une base suffisante pour un Global Grant jusqu'à 150 000 USD. Au-delà, on renforce avec du *community mapping* et des observations terrain structurées.

*

Déroulé d'un CNA en quatre semaines

Ce rythme de quatre semaines est intensif mais tenable. Un CNA qui s'étale sur trois mois perd sa cohérence et ses données se périment partiellement.

Semaine 1 — Préparation et cadrage

Jour	Activité	Livrable
Jour 1-2	Cadrage avec le partenaire local (IMF, ONG, coopérative, chambre)	Termes de référence partagés du CNA
Jour 3	Définition de la zone précise (village, quartier, groupe cible)	Cartographie géographique initiale
Jour 4	Choix des méthodologies à combiner	Protocole méthodologique validé
Jour 5-7	Conception des outils (guides de focus group, questionnaire survey, grille d'entretien)	Outils finalisés

Semaine 2 — Collecte de données

Jour	Activité	Livrable
Jour 8-9	*Asset inventory* conduit avec le partenaire local et les leaders communautaires	Inventaire consolidé
Jour 10-11	2-3 focus groups différenciés (ex. femmes, jeunes, ménages à faible revenu)	Comptes rendus détaillés
Jour 12-14	Entretiens institutionnels (mairie, IMF, ONG, chambre, services techniques)	Notes d'entretien structurées

Semaine 3 — Enquête ménages et cartographie

Jour	Activité	Livrable
Jour 15-18	Administration du questionnaire auprès de 100-300 ménages, par enquêteurs formés	Données brutes
Jour 19-21	Séance(s) de *community mapping* avec un groupe représentatif	Cartes consolidées, validées en séance

Semaine 4 — Analyse et restitution

Jour	Activité	Livrable
Jour 22-24	Traitement des données quantitatives, synthèse des données qualitatives	Tableaux, analyses croisées

Jour	Activité	Livrable
Jour 25	Restitution préliminaire à la communauté (validation)	PV de restitution
Jour 26-27	Rédaction du rapport final	Rapport complet
Jour 28	Revue par le partenaire international et le comité CED du club hôte	Rapport validé prêt pour dépôt TRF

*

La règle des biais à éviter

Quatre biais classiques tuent la qualité d'un CNA. Ils méritent d'être nommés, car ils apparaissent presque systématiquement chez les clubs qui se lancent sans méthode.

Biais d'extractivisme

On vient, on pose des questions, on repart. La communauté n'apprend rien, ne voit rien revenir, se sent utilisée. La restitution préliminaire (jour 25) est l'antidote minimal : les résultats sont partagés, discutés, validés en séance publique avant d'être transmis au Rotary. Les données brutes restent accessibles aux personnes qui ont accepté de les fournir.

Biais de paternalisme

Les Rotariens arrivent avec leur *idée de ce qui serait bon*. Les questions posées, les méthodologies choisies, la grille d'analyse portent toutes cette préconception. Résultat : la communauté répond à ce qu'on attend d'elle, et le CNA confirme ce que le club pensait déjà.

L'antidote : *laisser les priorités émerger*. Poser des questions ouvertes en ouverture de chaque focus group (« Qu'est-ce qui, pour vous, empêcherait vos enfants d'avoir une vie meilleure que la vôtre ? »). Accepter d'entendre ce qui ne correspond pas au projet pré-imaginé. Laisser le partenaire local conduire certaines phases sans la présence directe des Rotariens.

Biais de confirmation

On sélectionne, souvent inconsciemment, les témoignages et les données qui confirment l'hypothèse de départ. Le CNA devient un exercice de validation, pas un exercice de découverte.

L'antidote : la *triangulation systématique*. Chaque constat majeur du rapport doit être fondé sur au moins trois sources différentes (survey + focus group + entretien institutionnel ; ou asset inventory + observation terrain + données statistiques nationales). Un constat appuyé sur une seule source est signalé comme tel.

Biais de saisonnalité

Les besoins perçus en mars ne sont pas les besoins perçus en septembre. En zone agricole, les questions économiques prennent un sens très différent selon qu'on est en période de récolte, de soudure ou de semis. En zone touristique, selon qu'on est en haute ou basse saison.

L'antidote : *dater explicitement* le CNA, préciser le moment de l'année, et si possible compléter par des données historiques couvrant plusieurs saisons. Pour les projets agricoles sensibles, organiser deux temps de collecte à six mois d'intervalle si le calendrier du projet le permet.

*

Inclusion et genre dans le CNA

Un CNA qui ne prend pas en compte les différences genrées, générationnelles, ethniques ou de classe sociale produit une vision moyenne qui ne reflète la réalité de personne. Trois principes concrets :

Échantillonnage désagrégé

Le questionnaire survey, les focus groups et les entretiens sont conçus pour faire entendre séparément :

- les femmes et les hommes
- les jeunes (< 30 ans) et les adultes
- les ménages à très faibles ressources et les ménages intermédiaires
- les groupes ethniques ou religieux minoritaires quand ils sont présents
- les personnes handicapées
- les réfugiés ou déplacés le cas échéant

Les données sont systématiquement *désagrégées* dans le rapport final : pas de moyenne globale sans ventilation.

Composition des focus groups

Mélanger hommes et femmes, ou plusieurs générations, dans un même focus group *inhibe* structurellement l'expression des personnes moins socialement puissantes. Les focus groups sont composés sur une base *homogène* par rapport à l'axe d'analyse : un focus group femmes, un focus group jeunes femmes, un focus group femmes chefs de ménage — pas un focus group mixte général.

Identification des exclus

Un CNA sérieux identifie aussi qui *n'est pas représenté* dans ses données. Qui n'a pas été atteint par l'enquête ? Qui n'est pas venu à la réunion communautaire ? Pourquoi ? Un paragraphe du rapport final est consacré à cette question — c'est souvent là que se cachent les bénéficiaires les plus pertinents pour un projet CED.

*

Structure du rapport CNA

Le rapport final est le livrable attendu par la TRF. Sa structure est relativement standardisée. Longueur cible : 10-25 pages, plus les annexes (questionnaires, données brutes, photos).

Canevas type

1. Résumé exécutif (1 page) - Contexte, communauté concernée, objectifs du CNA - Principales conclusions en trois ou quatre bullets - Recommandations pour la conception du projet

2. Contexte et méthodologie (2-4 pages) - Présentation du club hôte et du partenaire local - Zone géographique couverte, justification - Méthodologies utilisées, pourquoi ce choix - Calendrier, équipe, partenaires mobilisés - Limites méthodologiques assumées

3. Présentation de la communauté (2-3 pages) - Démographie, pauvreté, vulnérabilités - Activités économiques dominantes, niveaux de revenus - Infrastructures présentes - Tissu institutionnel et associatif

4. Besoins identifiés (3-6 pages) - Besoins économiques prioritaires (hiérarchisés) - Ventilation par sous-groupes (femmes, jeunes, personnes vulnérables) - Besoins secondaires et besoins non économiques à prendre en compte

5. Capacités et actifs existants (2-3 pages) - Inventaire des actifs humains, matériels, naturels, institutionnels, financiers - Acteurs CED déjà présents et ce qu'ils font (5W)

6. Opportunités et solutions pressenties (2-3 pages) - Solutions identifiées par la communauté elle-même - Solutions proposées par les acteurs institutionnels - Options envisageables selon les familles d'intervention CED (microfinance, formation, chaînes de valeur, coopératives, développement local intégré)

7. Recommandations pour la conception du projet (1-2 pages) - Famille d'intervention suggérée - Cibles prioritaires - Partenaires stratégiques à associer - Risques identifiés et mesures de mitigation

8. Annexes - Questionnaire survey, guides de focus groups, grille d'entretien - Données brutes anonymisées - Comptes rendus de focus groups - Cartes de *community mapping* - Photos (avec consentement) - Liste des personnes rencontrées (anonymisée au besoin)

Langue du rapport

Pour un projet bilingue francophone-anglophone, le rapport est rédigé en anglais (langue de travail TRF) avec un résumé exécutif en français. Le travail de terrain se fait en français ou dans la langue locale — les matériaux source sont conservés dans la langue d'origine, traduits ensuite.

*

Critères TRF de validité

La TRF ne publie pas une grille d'évaluation publique des CNA, mais les Regional Grants Officers appliquent un faisceau de critères constant. Les six questions ci-dessous sont celles que le staff TRF pose *de facto* à la lecture du rapport.

Critère	Question posée
Participation	La communauté a-t-elle été *sujet* du CNA, ou *objet* ?
Triangulation	Les constats majeurs sont-ils appuyés sur au moins trois sources ?
Désagrégation	Les données sont-elles ventilées par genre, âge, vulnérabilité ?
Actualité	Le CNA a-t-il moins de 12 mois à la date de soumission ?
Cohérence avec le projet	Les recommandations du CNA sont-elles reflétées dans la conception du Global Grant ?
Transparence méthodologique	Les limites et biais sont-ils explicités ?

Un CNA qui coche les six critères passe sans encombre. Un CNA qui en rate deux ou plus reçoit une demande de clarification, parfois une demande de compléter ou refaire.

*

Budget d'un CNA

Un CNA sérieux coûte de l'argent. Mais il coûte bien moins cher que les semaines perdues à refaire un projet mal ciblé, ou qu'un Global Grant rejeté après six mois d'instruction.

Poste	Fourchette indicative (USD) pour un CNA de taille moyenne
Honoraires consultant local (si recruté)	1 500 - 4 000
Enquêteurs de terrain (5-10 personnes x 4 jours)	1 000 - 3 000
Transports internes	300 - 800
Impression questionnaires, matériel	200 - 500
Frais logistiques (salle focus groups, rafraîchissements)	300 - 800
Traduction, transcription	500 - 1 500
Publication du rapport	200 - 500
Total	**4 000 - 11 100**

Ce budget est *éligible* au Global Grant comme dépense pré-projet, dans la limite fixée par la TRF (règles à vérifier dans la version à jour des *Terms and Conditions*). Une partie peut être supportée en *in-kind* par le club (heures du coordinateur et de la portfolio Terrain) et par le partenaire local (mise à disposition du personnel).

Le district peut parfois soutenir un CNA via le District Grant, pour les clubs qui préparent un premier Global Grant. Question à poser au DRFC Chair en amont.

*

Du CNA à la concept note

Le CNA n'est pas un document isolé. Il alimente directement la conception du projet. Six éléments du rapport CNA se traduisent dans la concept note Global Grant :

Élément du CNA	**Section de la concept note correspondante**
Communauté concernée (§ 3)	*Community* du formulaire TRF
Besoins prioritaires identifiés (§ 4)	*Problem statement*
Actifs existants (§ 5)	*Community involvement*, contributions *in-kind*
Famille d'intervention recommandée (§ 7)	*Project objectives and activities*
Indicateurs de baseline implicites (§ 3 et 4)	*Standardized measures*, baseline quantifiée
Partenaires stratégiques identifiés (§ 7)	*Cooperating organizations*

Le lien direct CNA — concept note est scruté par le staff TRF. Un projet qui ne reflète pas clairement les conclusions du CNA éveille la suspicion : soit le CNA a été mené pour la forme, soit le projet a été conçu indépendamment et le CNA rajouté en fin de parcours.

*

Une erreur fréquente : le CNA post-conception

Un piège classique : le club décide *d'abord* du projet qu'il veut conduire (ex. « on va installer 40 machines à coudre pour les femmes du village »), *puis* organise un CNA pour le « valider ». Le résultat est un CNA circulaire, qui pose les questions dont on connaît déjà la réponse, et qui produit exactement les données qui confirment l'idée préalable.

La séquence correcte est inverse : *d'abord* le CNA, *ensuite* la décision sur la famille d'intervention et sur le design du projet. Les Rotariens peuvent avoir une intuition préalable sur la thématique (c'est même souvent le cas), mais la *concrétisation* doit émerger du CNA, pas le précéder.

Cette discipline est ce qui distingue un projet CED Rotary *sérieux* d'un projet *amateur*. La TRF la repère. Les partenaires locaux la repèrent. Les bénéficiaires la repèrent en premier.

*

Checklist du CNA prêt pour TRF

- ☐ Cadrage écrit avec le partenaire local (termes de référence signés)
- ☐ Au moins trois méthodologies combinées parmi les six reconnues
- ☐ Données ventilées par genre, âge, vulnérabilité
- ☐ Triangulation documentée pour chaque constat majeur
- ☐ Limites méthodologiques explicitées dans le rapport
- ☐ Restitution préliminaire conduite avec la communauté avant finalisation
- ☐ Rapport rédigé en anglais, résumé exécutif FR
- ☐ Moins de 12 mois à la date de soumission TRF
- ☐ Recommandations explicitement reprises dans la concept note
- ☐ Budget CNA documenté avec justificatifs
- ☐ Consentement archivé pour photos et données personnelles
- ☐ Rapport revu par le partenaire international et le coordinateur CED

*

Le CNA comme acte de respect

Un CNA bien conduit n'est pas un exercice procédural. C'est un *acte de respect* envers la communauté bénéficiaire : prendre le temps de l'écouter, de documenter ce qu'elle dit, de lui restituer les conclusions, de lui permettre de corriger si nécessaire. C'est aussi un acte de sérieux envers la Fondation Rotary et envers les donateurs : montrer que l'argent qui sera levé sera utilisé sur la base d'un diagnostic fondé, pas d'une intuition.

La Partie I posait les fondations : doctrine, écosystème, territoire, éthique. La Partie II a donné les outils : structure, préparation, capital, réseaux, CNA. La Partie III ouvre maintenant le cœur opérationnel du livre : les cinq familles d'interventions CED, chacune traitée en profondeur, à commencer par la microfinance et l'inclusion financière.

Partie III — AGIR : LES 5 FAMILLES CED

Chapitre 10 — Microfinance et inclusion financière

*

Ce que la microfinance est — et ce qu'elle n'est pas

La microfinance regroupe l'ensemble des services financiers adaptés aux personnes exclues du système bancaire classique : microcrédit, épargne solidaire, micro-assurance, paiements mobiles, transferts de fonds à faible coût. Deux milliards d'adultes n'ont toujours pas de compte bancaire formel dans le monde. La microfinance leur offre une porte d'entrée.

Ce n'est pas de la charité. Ce n'est pas non plus une solution universelle à la pauvreté, comme on a pu le croire dans les années 2000. La microfinance est un *outil*, utile pour une partie de la population des communautés mal desservies — et nuisible si mal calibré. Le Rotary qui s'engage sur ce terrain doit connaître sa puissance et ses limites.

Ce chapitre est le plus long de la Partie III, et c'est volontaire. La microfinance est à la fois la famille d'intervention CED la plus visible (et la plus médiatisée), la plus soutenue par les Packaged Grants TRF (Oikocredit), et la plus exposée aux dérives éthiques documentées depuis vingt ans. Un club qui la comprend bien peut décider s'il y engage un projet, ou s'il laisse la place à des acteurs plus spécialisés.

*

Les trois modèles historiques

Trois modèles dominent la microfinance dans le monde. Ils ne sont pas interchangeables — chacun répond à des contextes et à des populations cibles différents.

Modèle 1 — Microcrédit de groupe (modèle Grameen)

Fondé par Muhammad Yunus au Bangladesh en 1976, formalisé par la Grameen Bank. La logique : cinq à dix emprunteurs se constituent en *groupe de caution solidaire*. Chaque membre garantit les prêts des autres. Pas de collatéral matériel requis. Réunions hebdomadaires obligatoires, remboursements échelonnés, pression sociale comme mécanisme de discipline.

Caractéristique	Valeur typique
Cible principale	Femmes rurales à très faibles ressources
Taille du premier prêt	50-300 USD

Caractéristique	Valeur typique
Durée	6-12 mois
Taux d'intérêt annuel (APR)	20-35 % selon contextes
Taux de remboursement observé	> 95 % dans les meilleurs réseaux
Pays emblématiques	Bangladesh, Inde, Philippines, Bolivie

Atouts du modèle : pas de collatéral, inclusion des plus pauvres, effet de groupe comme capital social. Limites : rigidité des réunions, exclusion des personnes en incapacité de participer à un groupe, pression sociale pouvant devenir coercitive, difficulté pour les montants supérieurs à 500 USD.

Modèle 2 — Microcrédit individuel (modèle solidaire renforcé)

Prêts individuels, sans groupe, avec évaluation personnelle du projet et suivi rapproché par un agent de crédit. Progression typique : premier prêt de 100-300 USD, deuxième de 300-600, puis jusqu'à plusieurs milliers selon la capacité documentée.

Caractéristique	Valeur typique
Cible principale	Micro-entrepreneurs, artisans, commerçants
Taille du prêt	100-5 000 USD
Durée	6-24 mois
Garantie	Caution d'un tiers, biens meubles, projet lui-même
Suivi	Visite mensuelle de l'agent de crédit
Pays emblématiques	Pérou, Colombie, Maroc, Tunisie

Atouts : flexibilité, adaptation au profil individuel, ne dépend pas d'un groupe stable. Limites : coûts opérationnels par prêt plus élevés, risques de surendettement plus difficiles à détecter, exclusion des profils les plus vulnérables qui n'ont pas de projet structuré.

Modèle 3 — Groupes d'épargne et de crédit (Village Savings and Loan Associations, SILC, AVEC)

Forme plus récente, promue par CARE, CRS (méthode SILC — *Savings and Internal Lending Communities*) et Plan International. Logique radicalement différente : un groupe de 15-25 personnes *épargne collectivement*, puis se *prête mutuellement* sur ses propres fonds. Aucun apport extérieur, aucune IMF externe, autogestion complète.

Caractéristique	Valeur typique
Cible principale	Populations très rurales, très faibles ressources
Fréquence des réunions	Hebdomadaire ou bimensuelle

Caractéristique	Valeur typique
Taille du fonds collectif en fin de cycle	500-5 000 USD selon pays
Durée d'un cycle	9-12 mois (puis redistribution proportionnelle et nouveau cycle)
Taux d'intérêt interne	5-10 % par mois, reversés au groupe
Taux de remboursement	> 98 % observés

Atouts : autonomie complète à l'issue d'une formation de 9-15 mois, zéro dépendance à un acteur externe, renforcement du capital social, adapté aux zones sans IMF présente. Limites : montants faibles, pas d'effet de levier externe, pas d'assurance, efficacité variable selon la cohésion préexistante du groupe.

*

La crise Andhra Pradesh 2010 — ce qu'elle enseigne

Tout projet microfinance Rotary doit avoir en tête la crise d'Andhra Pradesh (Inde, 2010). Cette crise est la référence historique par laquelle les standards actuels de protection des clients se sont construits.

Chronologie

Sur la décennie 2000, l'Andhra Pradesh devient l'un des plus grands marchés microfinance du monde. Plusieurs IMF s'y disputent les emprunteurs, multipliant les prêts sans coordination. En 2010, une série de *suicides* de personnes surendettées est médiatisée (estimations entre 80 et 200, le chiffre exact fait débat). Le gouvernement régional impose un moratoire immédiat sur les recouvrements. Les remboursements s'effondrent. Plusieurs IMF majeures font faillite ou sont absorbées. Le secteur indien met près d'une décennie à se reconstruire.

Causes identifiées

Cause	Mécanisme
Multi-emprunts non régulés	Un même ménage emprunte auprès de 3, 4, 5 IMF simultanément sans information centralisée
Pression commerciale sur les agents	Bonus de performance liés au *volume de prêts décaissés*, pas à la qualité de remboursement
Pratiques de recouvrement agressives	Visites à domicile intimidantes, pression publique, humiliation
Ratios *debt-to-income* non contrôlés	Aucune limite au montant total emprunté par rapport aux revenus du ménage
Taux d'intérêt élevés combinés à des frais cachés	APR réel parfois supérieur à 60 % malgré un taux nominal affiché à 28 %

Enseignements intégrés depuis 2010

- Création de centrales des risques (*credit bureaus*) obligatoires dans les principaux marchés microfinance
- Formalisation des *Client Protection Principles* — sept standards aujourd'hui intégrés à la méthodologie SPI4 de Cerise+SPTF
- Plafonnement du nombre d'IMF créancières simultanées par ménage dans plusieurs pays
- Pratiques de recouvrement encadrées (pas de visites le soir, pas d'intimidation publique, recours obligatoires à un conciliateur avant saisie)
- Évaluation *debt-to-income* obligatoire avant chaque octroi

Un club Rotary qui finance ou facilite des activités de microfinance sans maîtriser ces éléments reproduit, à petite échelle, les conditions qui ont produit Andhra Pradesh. Cette maîtrise n'est pas optionnelle.

*

Les Client Protection Principles — les sept standards

Les *Client Protection Principles* (CPP), formalisés initialement par la *Smart Campaign* et intégrés depuis 2020 au cadre de Cerise+SPTF, définissent sept standards non négociables pour toute IMF. Un Rotary Club qui s'engage en microfinance doit exiger de son IMF partenaire qu'elle démontre sa conformité à ces sept standards.

1. Conception et distribution appropriées des produits

Les produits financiers sont adaptés aux besoins et aux capacités des clients. Pas de vente forcée, pas de produits inadéquats, pas de prêts pour des usages impossibles à rembourser.

2. Prévention du surendettement

Évaluation systématique de la capacité de remboursement avant chaque octroi, plafonds *debt-to-income* respectés, consultation de la centrale des risques quand elle existe, refus explicite quand le remboursement n'est pas soutenable.

3. Transparence

Taux d'intérêt communiqués en APR (*annual percentage rate*) incluant tous les frais, conditions écrites remises au client dans une langue qu'il comprend, pas de clauses cachées.

4. Tarification responsable

Taux couvrant les coûts opérationnels mais pas excessifs. Aucune pratique usuraire. Comparaisons régulières avec les références du marché local. Examen périodique par un organe de gouvernance indépendant.

5. Traitement équitable et respectueux

Pas de discrimination (genre, ethnie, religion, opinion politique). Pratiques de recouvrement encadrées par un code écrit. Respect de la dignité en toute circonstance.

6. Confidentialité des données

Les données personnelles et financières des clients sont protégées. Partage uniquement avec leur consentement informé, sauf obligations légales (centrale des risques).

7. Mécanismes de plainte et de recours

Système de plaintes accessible, gratuit, réactif. Les plaintes sont traitées dans un délai défini. Un recours indépendant existe en cas d'insatisfaction.

Comment vérifier la conformité CPP d'une IMF partenaire

Trois indicateurs concrets :

Indicateur	Ce qu'il prouve
Audit SPI4 récent (moins de 3 ans)	L'IMF a soumis sa performance sociale à un audit externe. Rapport consultable chez Cerise+SPTF
Adhésion à un réseau microfinance sectoriel (SAM, MFR, MIX, AEMF)	L'IMF applique les standards du secteur, partage ses données
Notation extra-financière (ex. MicroRate, M-CRIL, Planet Rating)	Évaluation indépendante de la performance sociale et financière

Un club Rotary qui envisage un partenariat microfinance *exige* au minimum un de ces trois indicateurs. En dessous, le risque éthique et réputationnel est trop élevé.

*

Le Rotary ne prête pas directement

Règle absolue. Un club Rotary ne doit pas être prêteur direct. Jamais.

Cette règle tient à quatre raisons :

1. **Compétence.** Prêter exige des métiers techniques (analyse crédit, gestion du risque, collecte, contentieux) qui ne sont pas ceux d'un club associatif. Même un club où siègent plusieurs banquiers n'a pas la structure opérationnelle d'une IMF.
2. **Régulation.** Dans la plupart des pays, l'activité de microcrédit est réglementée et requiert un agrément. Un club non agréé qui prête s'expose à des sanctions administratives et pénales.
3. **Pérennité.** Une IMF survit parce qu'elle est conçue pour durer. Un club Rotary, avec sa rotation annuelle de présidents et ses projets pluriannuels, ne peut pas porter un engagement de décennies indispensable à la microfinance.

4. **Éthique.** En cas de défaut de paiement, le club devrait-il poursuivre le bénéficiaire ? Saisir ses biens ? La question même démontre l'incompatibilité structurelle.

Le rôle adapté du Rotary

Au lieu de prêter, le club Rotary :

Rôle	Activité concrète
Facilitateur	Met en relation la communauté cible avec une IMF partenaire qualifiée
Co-financeur institutionnel	Finance l'IMF pour qu'elle puisse servir des segments habituellement délaissés (femmes rurales isolées, jeunes sans apport)
Renforcement de capacités	Finance la formation des agents de crédit, la digitalisation, l'amélioration du SIG de l'IMF
Appui à l'éducation financière	Finance les modules d'éducation financière pré-prêt pour les bénéficiaires (budget, épargne, endettement responsable)
Cofinancement de l'assurance inclusive	Subventionne partiellement les premières souscriptions d'assurance récolte, santé, obsèques
Accompagnement non financier	Mentorat d'entrepreneurs, coaching, formation technique complémentaire

Le Packaged Grant *Oikocredit* est un exemple canonique de ce modèle : Oikocredit est une IMF coopérative internationale qualifiée, le Rotary finance des projets qu'Oikocredit met en œuvre, la TRF a pré-négocié un cadre partenarial.

*

Articulation avec les autres familles

La microfinance seule ne suffit pas. Un projet CED solide en microfinance articule systématiquement avec au moins une autre composante.

Combinaison	Logique
Microfinance + éducation financière	Un crédit sans compréhension budgétaire fabrique du surendettement. Les modules d'éducation financière pré-prêt sont un investissement à rendement élevé
Microfinance + formation professionnelle	Un capital sans compétences techniques reste inutile. Articuler le prêt avec un parcours de formation (voir chapitre 11)
Microfinance + accompagnement entrepreneurs	Le premier prêt réussit mieux quand l'emprunteur est mentoré sur sa première année d'activité
Microfinance + mobile money	En zone rurale sans agence bancaire, le *mobile money* démultiplie l'accès et réduit les coûts opérationnels

Combinaison	Logique
Microfinance + assurance inclusive	Un prêt sans assurance casse au premier aléa (maladie, mort du bétail, inondation). Bundler crédit et assurance micro est la tendance structurelle du secteur

*

Indicateurs d'impact à suivre

Un projet microfinance Rotary doit suivre un jeu restreint mais solide d'indicateurs. Ni trop (paralysie), ni trop peu (aveuglement).

Indicateurs d'output (activités réalisées)

Indicateur	Cible typique pour un Global Grant de 100 000 USD
Nombre de bénéficiaires ayant reçu un premier prêt	200-800 selon contexte
Proportion de bénéficiaires femmes	> 60 %
Nombre de bénéficiaires ayant suivi la formation financière pré-prêt	100 % des emprunteurs
Nombre de groupes d'épargne constitués (si composante VSLA)	8-20 groupes
Montant total des prêts décaissés	60-80 % du budget de la composante crédit

Indicateurs d'outcome (changements mesurés)

Indicateur	Méthode de mesure
Revenus additionnels moyens générés par bénéficiaire à 12 mois	Enquête endline sur échantillon comparable à la baseline
Taux de remboursement (*Portfolio at Risk 30*)	Reporting IMF partenaire trimestriel
Taux de pérennité des activités financées à 24 mois	Enquête de suivi à 24 mois
Accès au compte bancaire formel ou mobile money post-projet	Enquête endline
Niveau d'éducation financière mesuré avant/après	Test standardisé pré et post-formation

Indicateurs de protection (sauvegardes)

Indicateur	Seuil d'alerte
Taux de plaintes enregistrées	> 5 % = problème de communication ou de traitement

Indicateur	Seuil d'alerte
Proportion de bénéficiaires signalant des pratiques de recouvrement abusives	> 0 % = alerte immédiate, suspension du partenariat
Taux de surendettement détecté (ménages avec prêts multiples > seuil)	> 10 % = redesign du projet nécessaire
Part des femmes dont le prêt est *administré par un tiers*	> 5 % = alerte sur l'autonomie effective

*

Exemples Rotary documentés

Packaged Grant Oikocredit

La Fondation Rotary a signé un *Packaged Grant Partnership* avec Oikocredit, facilitant les projets Rotary avec cette institution de microfinance coopérative internationale. Les clubs qui souhaitent monter un projet microfinance dans un pays où Oikocredit opère bénéficient d'un cadre simplifié : partenariat pré-négocié, due diligence partielle, conformité CPP acquise.

Modalités pratiques à jour : consulter la page *Packaged Grants* sur my.rotary.org et contacter le *partnerships@ragced.org*.

Projets RAGCED — Talanton East Africa

Le RAGCED, via sa fondation liée *Economic Development & Empowerment Foundation*, a cofondé le *Talanton Impact Fund*, véhicule d'investissement à impact opérant en Afrique de l'Est. Talanton investit dans des PME qui génèrent des emplois pour des populations vulnérables. Les clubs qui veulent articuler un Global Grant avec un volet investissement à impact ont dans Talanton un référent naturel.

Les détails (montants, secteurs, pays, pipeline) sont à actualiser directement auprès du RAGCED (`partnerships@ragced.org`). Informations consolidées à la date des recherches : voir le rapport `References/RAGCED_identite-et-mission.md`.

Honduras HECD

Le projet *Honduras Economic and Community Development* (HECD) est l'un des projets emblématiques documentés par le RAGCED. Porté par le District 5340 (San Diego, Californie) et des clubs honduriens, il combine depuis plus de dix ans formations professionnelles, microcrédit, appui aux coopératives. Plusieurs millions d'USD de Global Grants et de cofinancements ont été mobilisés sur la période. Modèle d'articulation entre plusieurs familles d'intervention CED dans un même programme multi-phases.

*

Pièges spécifiques à la microfinance

Piège	Mécanisme	Mitigation
Taux d'intérêt subventionnés en dessous des coûts opérationnels	Rend l'IMF non viable, crée concurrence déloyale pour les IMF commerciales, s'effondre à la sortie du Rotary	Financer plutôt le renforcement de capacités et la couverture des segments spéciaux, pas le subventionnement de taux
Engagement sur un cycle de prêt unique	Un seul cycle ne change pas la vie. Penser en cycles successifs sur 3-5 ans	Prévoir un projet qui couvre 2-3 cycles, ou articuler avec un partenariat IMF de long terme
Ciblage des seuls profils solvables	Exclusion des plus pauvres, détournement du sens social du projet	Inclure explicitement un quota de *very poor clients*, mesurer la pauvreté d'entrée (PPI — *Poverty Probability Index*)
Non-prise en compte de la saisonnalité	Remboursements exigés à un moment où les revenus sont au plus bas	Adapter le calendrier aux cycles agricoles ou économiques locaux
Éducation financière bâclée	Formation de 30 minutes avant le premier prêt, pas d'appropriation	Parcours de 3-6 sessions avant octroi, évaluation avant décaissement
Oubli du genre dans la conception	Prêts « aux femmes » récupérés par les maris, pas d'autonomisation effective	Design explicitement genré, mesure de *qui contrôle réellement le prêt* à 3 et 12 mois

*

Quand NE PAS lancer un projet microfinance

- Quand il n'y a aucune IMF partenaire crédible dans la zone (pas de conformité CPP, pas d'audit SPI4, pas de régulateur actif)
- Quand la zone est déjà saturée d'IMF avec taux de surendettement élevé
- Quand le club n'a pas les compétences internes minimales (au moins un banquier ou expert financier au comité CED)
- Quand la demande locale concerne en fait un service différent (épargne simple, assurance, transfert — pas de besoin réel de crédit)
- Quand le contexte juridique ne protège pas l'emprunteur (pas de cadre légal microfinance, pas de mécanisme de plainte)
- Quand le timing politique crée un risque de politisation du projet (période pré-électorale, tensions identitaires)

Dans chacun de ces cas, un autre type d'intervention (groupes d'épargne VSLA, éducation financière seule, digitalisation, chaîne de valeur sans composante crédit) est préférable.

*

Checklist du projet microfinance prêt à soumettre

- ☐ Famille d'intervention retenue alignée avec le CNA
- ☐ IMF partenaire identifiée, auditée SPI4 moins de 3 ans, adhérente à un réseau sectoriel
- ☐ Conformité CPP vérifiée documents à l'appui
- ☐ MOU Rotary — IMF partenaire rédigé
- ☐ Rôle Rotary clairement positionné comme facilitateur, pas prêteur
- ☐ Composante éducation financière intégrée
- ☐ Articulation avec au moins une autre famille d'intervention (formation, accompagnement, chaîne de valeur)
- ☐ Indicateurs d'output, outcome et protection définis
- ☐ Baseline prévue avant démarrage
- ☐ Stratégie de sortie explicite : que devient l'accès aux services après la fin du financement Rotary ?
- ☐ Compétences financières internes présentes au comité CED
- ☐ Revue du dossier par le RAGCED et par le DRFC Chair avant dépôt

*

La leçon de la microfinance

La microfinance a été *oversold* dans les années 2000 comme la solution miracle à la pauvreté. Vingt ans d'évaluations d'impact ont ramené une vérité plus modeste : elle est utile à une partie des populations, elle est neutre pour une autre, elle peut nuire à une minorité si elle est mal calibrée. La maturité du secteur depuis 2010 a produit des standards robustes (CPP, SPI4) et des modèles diversifiés (VSLA, mobile money, assurance inclusive).

Un Rotary qui veut contribuer sérieusement à l'inclusion financière se positionne là où il apporte *ce que les acteurs professionnels n'apportent pas* : capital social du club, accompagnement non financier, plaidoyer institutionnel, financement de segments difficiles à atteindre commercialement. Le chapitre suivant traite d'une autre famille où le Rotary a des atouts comparatifs forts : la formation professionnelle et l'insertion.

Chapitre 11 — Formation professionnelle et insertion

*

La formation pro comme levier direct des *capabilities*

La formation professionnelle est la famille d'intervention CED dans laquelle le Rotary a les atouts comparatifs les plus évidents. Les membres d'un club généraliste sont des *praticiens* de leur métier — banquiers, experts-comptables, ingénieurs, entrepreneurs, médecins, architectes, enseignants. Ils savent ce qu'un employeur attend, ce qu'une formation doit produire, ce qui s'apprend par cœur et ce qui s'apprend par pratique. Quand un club finance un projet de formation, il le finance avec la connaissance d'un secteur, pas en aveugle.

Ce chapitre pose le cadre d'un projet CED de formation professionnelle solide : cibles, standards, partenaires, articulation avec l'insertion. Il s'appuie sur l'*agenda du travail décent* du Bureau International du Travail (BIT), référentiel mondial pour ce type de projet.

*

L'agenda du travail décent du BIT — les quatre piliers

Le BIT (International Labour Organization — ILO) a défini en 1999 un cadre devenu la référence universelle pour évaluer la qualité des projets d'insertion professionnelle. Un projet CED de formation qui ne s'inscrit dans aucun de ces quatre piliers n'a pas de profondeur structurelle.

Pilier 1 — Emploi productif et librement choisi

Le travail doit être productif (il crée de la valeur économique), et librement choisi (il ne relève pas du travail forcé, du travail des enfants, ou de situations contraintes par la pauvreté absolue). Dans un projet de formation, cela signifie : former à des métiers où une demande existe, accompagner vers des placements dans des conditions dignes, refuser de certifier pour des emplois indécents même disponibles.

Pilier 2 — Droits au travail

Respect des normes internationales du travail : liberté syndicale, négociation collective, élimination du travail forcé, abolition du travail des enfants, non-discrimination. Un projet Rotary ne forme pas vers des emplois qui violent ces droits, même si ces emplois sont statistiquement nombreux dans le contexte

local.

Pilier 3 — Protection sociale

L'accès à une couverture maladie, à une retraite, à des indemnités en cas d'accident du travail. En contexte de grande informalité, un projet CED peut intégrer une composante *micro-assurance santé* ou un accompagnement vers la déclaration formelle (micro-entreprise, auto-entrepreneur, statut coopératif).

Pilier 4 — Dialogue social

Participation des travailleurs aux décisions qui les concernent. Dans un projet CED, cela se traduit par l'association des bénéficiaires à la définition du parcours de formation (voir CNA, chapitre 9), à l'évaluation du dispositif, à l'adaptation des contenus en cours de programme.

Comment utiliser les piliers dans la conception

Un projet de formation Rotary *bien conçu* coche explicitement au moins deux des quatre piliers dans sa théorie du changement. Les quatre piliers ne sont pas des cases à remplir ; ce sont des questions à se poser à chaque arbitrage.

*

Cibler les bons publics

Un projet de formation indifférencié qui s'adresse à « toute personne motivée » produit en général des résultats médiocres : les profils les plus employables trouvent un emploi par eux-mêmes, les profils les plus vulnérables sont évincés par la sélection informelle. Un projet CED sérieux cible explicitement.

Les publics prioritaires en CED

Public	Raison du ciblage	Spécificité du parcours
Jeunes sans diplôme (16-25 ans)	Taux de chômage jeunes souvent 2-4 fois supérieur à la moyenne nationale	Parcours alternance théorie-pratique, accompagnement post-placement 6-12 mois
Femmes chefs de ménage	Surreprésentation parmi les plus pauvres, exclusion du marché formel	Horaires adaptés à la garde d'enfants, composante garde d'enfants, rôle modèles féminins
Personnes handicapées	Taux d'emploi souvent < 20 %, inadaptation des dispositifs mainstream	Partenariat avec associations spécialisées (Handicap International, CBM), adaptation matérielle
Ex-détenus et personnes en réinsertion	Stigmatisation renforçant l'exclusion économique	Partenariat avec services pénitentiaires ou associations post-carcérales, confidentialité renforcée
Réfugiés et déplacés	Certifications antérieures non reconnues, barrières administratives	Articulation avec UNHCR local, validation des acquis d'expérience

Public	Raison du ciblage	Spécificité du parcours
Anciens combattants ou ex-groupes armés	Sortie de conflit nécessitant réintégration économique	Articulation avec RAGFP (Rotary Action Group for Peace), processus DDR officiel

Éviter la sélection invisible

Un dispositif qui dit « ouvert à tous » mais qui exige un niveau d'alphabétisation minimum, des papiers d'identité en règle, un moyen de transport pour se rendre au centre — exclut *de facto* les personnes les plus vulnérables. Le CNA doit identifier ces barrières invisibles, et le projet doit les traiter (alphabétisation préalable, aide aux démarches administratives, transport pris en charge ou formation délocalisée).

*

Les trois grands types de dispositifs

Type 1 — Formation initiale technique

Parcours structuré de 3 à 24 mois sur un métier technique : menuiserie, couture, mécanique moto, électricité, soudure, maintenance informatique, cuisine professionnelle, coiffure et soins, maraîchage.

Paramètre	Valeur typique
Durée	6-18 mois selon métier
Volume horaire	600-1 500 heures
Âge cible	16-25 ans
Effectif par promotion	15-30 apprenants
Coût par apprenant (*all-inclusive*)	400-1 500 USD selon pays et secteur
Taux d'insertion à 6 mois (cible)	> 60 % en emploi ou auto-emploi

Ce type de dispositif nécessite un centre de formation, des formateurs qualifiés, un plateau technique, un lien structuré avec les entreprises locales pour les stages. Le Rotary peut financer la création du centre (infrastructure + équipement + premières promotions), mais doit planifier la pérennité : qui reprend la gestion à la sortie du Global Grant ? La réponse engage le design.

Type 2 — Formation continue et reconversion

Parcours plus courts (2-6 mois) pour des adultes déjà actifs qui veulent se reconvertir ou monter en compétence. Exemples : commerçants informels vers gestion digitalisée, agriculteurs traditionnels vers nouvelles techniques, employés non qualifiés vers compétences certifiantes.

Paramètre	Valeur typique
Durée	8-24 semaines
Format	Temps partiel, souvent en soirée ou week-end
Âge cible	25-50 ans
Effectif par session	10-20 participants
Coût par participant	150-600 USD
Taux d'application mesuré à 6 mois	> 70 % appliquent effectivement les compétences acquises

Plus léger à organiser, plus adapté quand il existe déjà des centres de formation continue dans la zone. Le Rotary intervient souvent en cofinancement d'un dispositif existant, ou en adaptation sectorielle ciblée.

Type 3 — Apprentissage dual

Alternance entre centre de formation et entreprise. Très puissant pour l'insertion, mais exige un tissu d'entreprises locales suffisant pour accueillir les apprentis. Présent historiquement en Allemagne, Suisse, Autriche, en développement dans plusieurs pays africains (Côte d'Ivoire, Ghana, Sénégal, Rwanda).

Paramètre	Valeur typique
Durée	12-36 mois
Répartition	20-30 % théorie, 70-80 % entreprise
Âge cible	16-22 ans
Rémunération de l'apprenti	Existe, graduelle (ex. 20 % du SMIC local année 1, 40 % année 2, 60 % année 3)
Taux de rétention en entreprise post-apprentissage	> 50 %

Le Rotary peut jouer un rôle précieux dans le recrutement des entreprises d'accueil (réseau des membres du club = réseau des entreprises locales), et dans le financement de l'encadrement pédagogique.

*

Standards de qualité d'une formation

Une formation sans standards de qualité produit des certifications creuses. Trois familles de standards s'appliquent.

Certifications reconnues

Privilégier les certifications reconnues par l'État ou par des branches professionnelles, pas des certifications internes au projet. Dans la plupart des pays, il existe un *cadre national de certification professionnelle* (CNCP en France, NVQF au Royaume-Uni, CVET dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest) qui définit les niveaux (CAP, BEP, Bac Pro, Licence Pro, etc.). Le projet s'aligne sur ces niveaux.

Ingénierie de formation

Les contenus sont construits selon une ingénierie structurée : référentiel métier → référentiel de compétences → référentiel de formation → référentiel d'évaluation. Un projet qui saute ces étapes produit des formations approximatives. Le BIT et l'ITC-ILO (Turin) publient des méthodologies standard, librement téléchargeables.

Qualification des formateurs

Les formateurs ont eux-mêmes un titre de formateur, ou une expérience professionnelle avérée *plus* une formation pédagogique minimale (200-300 heures typiquement). Un projet qui mobilise des formateurs sans qualification produit des résultats médiocres malgré les moyens déployés.

*

Le lien avec l'insertion — décisif

Une formation sans composante insertion se termine par des promotions certifiées qui ne trouvent pas d'emploi. Le suivi post-formation est la différence entre un projet *réussi* et un projet *incomplet*.

Les cinq dispositifs d'insertion à intégrer

Dispositif	Ce qu'il apporte
Conventions avec employeurs locaux	Engagement pré-formation des entreprises à recevoir stagiaires, apprentis, placés
Stages pratiques en cours de formation	20-30 % du volume horaire en entreprise, évalué et validé
Plateforme de mise en relation	Base de données des certifiés tenue à jour, publiée aux employeurs locaux, actualisée pendant 24 mois
Coaching individuel post-formation	3-6 sessions sur les 6 premiers mois (CV, entretien, négociation)
Appui à l'auto-emploi	Pour les certifiés qui ne trouvent pas d'emploi salarié : articulation avec microcrédit (chapitre 10) ou groupe d'épargne

Mesurer l'insertion — pas la certification

L'indicateur de succès n'est pas le taux de certification (souvent proche de 100 % si la formation est bien conduite), mais le *taux d'insertion à 6 mois, à 12 mois, à 24 mois*. Avec ventilation emploi salarié / auto-emploi / poursuite de formation / sans solution.

Un taux d'insertion à 12 mois inférieur à 40 % signale un problème : soit le métier n'est pas en demande, soit la formation est mal calibrée, soit le dispositif d'accompagnement est insuffisant. Un projet qui découvre ce taux à l'évaluation endline n'a pas pu corriger à temps. D'où l'importance des mesures intermédiaires trimestrielles.

*

Monter un centre de formation — checklist

Pour un projet Rotary qui vise la création ou la montée en puissance d'un centre de formation, onze éléments sont à cadrer. Tous se retrouvent dans la concept note Global Grant.

Infrastructure et équipement

- ☐ Local identifié : propriété, bail, convention avec une collectivité
- ☐ Surface et aménagement adaptés au métier enseigné
- ☐ Plateau technique équipé (machines, outils, consommables)
- ☐ Alimentation électrique fiable, ventilation, sécurité incendie
- ☐ Sanitaires adaptés (y compris femmes, si applicable)
- ☐ Budget d'amortissement et de maintenance prévu

Pédagogie

- ☐ Référentiel métier validé par une branche professionnelle ou l'État
- ☐ Curricula formalisés, évalués
- ☐ Formateurs qualifiés recrutés, contractualisés
- ☐ Méthodes d'évaluation des apprenants définies
- ☐ Système de suivi de présence et de progression

Gouvernance et gestion

- ☐ Personne morale porteuse identifiée (ONG partenaire, coopérative, association formalisée)
- ☐ Conseil d'orientation incluant entreprises locales, communauté, certifiés, bailleurs
- ☐ Modèle économique de pérennisation (frais de scolarité partiels, subvention publique, contrats avec entreprises)
- ☐ Plan de sortie du cofinancement Rotary explicité
- ☐ Rapports financiers mensuels prévus

Lien avec les entreprises et l'insertion

- ☐ Conventions signées avec au moins 8-15 entreprises d'accueil
- ☐ Dispositif de stage pratique structuré
- ☐ Plateforme de mise en relation post-formation
- ☐ Dispositif de coaching post-formation (3-6 sessions)
- ☐ Suivi des cohortes à 6, 12, 24 mois

*

Partenaires stratégiques

Type de partenaire	Rôle typique
BIT / ITC-ILO	Cadrage *agenda du travail décent*, formation de formateurs, méthodologies d'ingénierie de formation
ONUDI (UNIDO)	Formations liées à l'industrie, entrepreneuriat des jeunes, clusters sectoriels
ONG spécialisées (ex. *Junior Achievement*, *Aflatoun*, *Éducation et développement*)	Modules entrepreneuriat, éducation financière jeunesse
Centres de formation publics nationaux	Reconnaissance des certifications, insertion dans les référentiels officiels
Branches professionnelles locales	Adaptation au marché du travail réel, placement des certifiés
Entreprises partenaires	Stages, apprentissage, embauche directe
Associations spécialisées (handicap, insertion jeunes, réfugiés)	Accompagnement des publics à besoins spécifiques

*

Indicateurs d'impact

Indicateurs d'output

- Nombre de bénéficiaires inscrits / formés / certifiés (ratio de déperdition à surveiller)
- Proportion de femmes, de publics prioritaires, de jeunes < 25 ans
- Nombre de formateurs qualifiés recrutés et formés
- Nombre de conventions signées avec entreprises
- Nombre d'heures de formation dispensées

Indicateurs d'outcome

- Taux d'insertion à 6, 12, 24 mois (emploi salarié / auto-emploi / poursuite)

- Revenus des certifiés à 12 mois comparés à la baseline (ventilation femmes / hommes)
- Proportion de certifiés ayant accédé à une protection sociale quelconque
- Proportion d'entreprises d'accueil qui renouvellent leur convention
- Taux de rétention en emploi à 12 mois

Indicateurs de qualité

- Taux de satisfaction des apprenants (enquête fin de formation)
- Taux de satisfaction des employeurs (enquête à 6 mois post-recrutement)
- Taux de reprise par des pairs ou par d'autres territoires (*effet vitrine*)

*

Pièges spécifiques

Piège	Mécanisme	Mitigation
Formation hors marché	Former à un métier sans demande locale (ex. couture industrielle sans entreprise textile à 200 km)	CNA qui identifie explicitement la demande des employeurs, pas seulement les souhaits des apprenants
Formateurs non qualifiés	Recourir à des retraités bien intentionnés sans pédagogie structurée	Recrutement formel avec qualification minimale, formation de formateurs en début de projet
Pas de composante post-formation	Certifier puis disparaître	Dispositif d'accompagnement planifié sur 12-24 mois après la fin du dernier cycle
Concurrence avec l'offre privée existante	Gratuité totale qui écrase des formations payantes de qualité équivalente	Diagnostic préalable de l'offre ; frais modérés voire partiels pour préserver l'offre payante
Sélection invisible des publics les plus employables	Exclusion des plus vulnérables par barrières implicites	Quotas explicites sur publics prioritaires, dispositifs spécifiques (alphabétisation préalable, transport)
Rotation des formateurs	Perte de qualité en cours de cycle	Contrats pluriannuels, perspectives d'évolution internes
Absence de reconnaissance officielle	Certifications non reconnues par les employeurs	Alignement avec le cadre national de certification, partenariat avec un centre accrédité

*

Exemples documentés

Projets RAGCED — Philippines, Honduras, Inde

Le projet *Honduras Economic and Community Development (HECD)* articule depuis plus de dix ans formation professionnelle, microcrédit et appui aux coopératives. Les cycles de formation en coiffure, couture, informatique, cuisine professionnelle se déploient avec un taux d'insertion documenté autour de 60-70 %. Plusieurs centres de formation ont été financés via Global Grants successifs.

Les projets *Dakshinpatha* (chapitre RAGCED South Asia) et *West Africa Project Fair* mettent en avant la formation professionnelle comme porte d'entrée récurrente des clubs hôtes indiens et ouest-africains.

Pour les détails actualisés (budgets, partenaires, indicateurs à jour), voir le rapport `References/RAGCED_identite-et-mission.md` et les études de cas publiées sur ragced.org et my.rotary.org > Rotary Showcase.

Modèles de référence hors Rotary

- **Junior Achievement** : formation à l'entrepreneuriat pour jeunes, méthodologie éprouvée dans plus de 100 pays
- **Techno Brain** (TechnoServe) : programmes de formation de jeunes entrepreneurs en Afrique
- **ITC-ILO — *Start and Improve Your Business*** : méthodologie éprouvée de formation entrepreneurs, accessible gratuitement

Ces méthodologies peuvent être adaptées et reprises dans des projets Rotary, sous réserve de licence et d'accompagnement par une organisation partenaire agréée.

*

Articulation avec les autres familles

Combinaison	Logique
Formation + microcrédit	Un certifié sans capital ne peut pas s'installer. Microcrédit post-certification comme composante intégrée
Formation + coopérative	Les certifiés peuvent se regrouper en coopérative pour mutualiser atelier, fournitures, commercialisation
Formation + chaîne de valeur	Former aux métiers qui remontent ou transforment une filière (valeur ajoutée locale)
Formation + développement local	Centre de formation comme infrastructure économique structurante pour un territoire
Formation + éducation de base	Quand les publics ciblés n'ont pas l'alphabétisation nécessaire, le projet CED intègre une composante alphabétisation fonctionnelle

*

Quand NE PAS lancer un projet de formation pro

- Quand il n'y a aucune demande d'employeurs locaux pour le métier envisagé
- Quand un centre de formation comparable existe déjà et que sa capacité n'est pas saturée (risque de concurrence déloyale)
- Quand le public cible n'a pas le niveau de prérequis et qu'aucune alphabétisation préalable n'est intégrée
- Quand le club n'a pas identifié la structure pérenne qui reprendra la gestion du centre après le Global Grant
- Quand les certifications envisagées ne sont pas alignées avec un cadre national reconnu

*

Checklist du projet formation prêt à soumettre

- ☐ CNA identifiant une demande métier claire et quantifiée
- ☐ Publics prioritaires ciblés explicitement avec quotas
- ☐ Référentiel aligné avec le cadre national de certification
- ☐ Formateurs qualifiés identifiés, formation de formateurs prévue
- ☐ Infrastructure et plateau technique budgétés
- ☐ Conventions signées avec 8-15 entreprises d'accueil
- ☐ Dispositif d'insertion post-formation planifié sur 12-24 mois
- ☐ Indicateurs insertion (et non pas seulement certification) définis
- ☐ Modèle économique de pérennisation documenté
- ☐ Sortie du cofinancement Rotary planifiée
- ☐ Articulation avec au moins une autre famille d'intervention
- ☐ Respect des quatre piliers de l'*agenda du travail décent*

*

Le métier que le Rotary connaît déjà

La formation professionnelle est le domaine où l'expertise métier des membres du club produit le plus de valeur directe : un banquier qui siège au conseil d'orientation d'un centre de formation en gestion accompagne mieux les certifiés ; un artisan qui accueille des apprentis les aide mieux qu'un dispositif générique ; un DRH qui coache les certifiés pour leurs premiers entretiens leur fait économiser des mois de chômage.

Le chapitre suivant traite d'une famille plus complexe mais très puissante : le développement de chaînes de valeur, là où la formation se combine avec l'accès aux marchés et la structuration des filières économiques locales.

Chapitre 12 — Développement de chaînes de valeur

*

Comprendre ce qu'est une chaîne de valeur

Une *chaîne de valeur* est l'ensemble des étapes qui transforment une matière première en produit final consommé, avec les acteurs, les flux économiques et les relations qui les lient. Prenons un exemple simple : une filière cacao.

```
PRODUCTEUR — COLLECTEUR — EXPORTATEUR — TRANSFORMATEUR — DISTRIBUTEUR — CONSOMMATEUR
    (Côte         (local)        (national)      (industriel)       (grande surface,
    d'Ivoire)                                                        chocolatier)
```

Chaque maillon ajoute de la valeur, chaque maillon capte une partie du prix final. Dans le cas du cacao, le producteur africain capte typiquement 6-8 % du prix final d'une tablette de chocolat en Europe. Les autres 92-94 % sont captés plus haut dans la chaîne.

Développer une chaîne de valeur, pour un projet CED, signifie travailler à *remonter la valeur* vers les maillons bas (les plus pauvres, les moins protégés) — par la transformation locale, le regroupement des producteurs, l'accès direct aux marchés, la certification, la contractualisation équitable. C'est un levier structurel contre la pauvreté, parce qu'il agit non sur les symptômes (faibles revenus des producteurs) mais sur la *structure* qui les produit.

*

Pourquoi le CED s'intéresse aux chaînes de valeur

Les interventions classiques (microcrédit, formation) améliorent la capacité individuelle des bénéficiaires, mais laissent la *structure économique* intacte. Un producteur formé et financé reste vulnérable si son produit est acheté 8 % du prix final par un intermédiaire en position dominante.

Le travail sur les chaînes de valeur change cette structure : il permet aux producteurs de *capter plus de valeur* en transformant sur place, en se regroupant, en accédant à des marchés plus rémunérateurs, en obtenant des certifications qui ouvrent la prime *fair trade* ou *biologique*.

C'est une intervention plus longue (cycle de 24-36 mois plutôt que 12) et plus technique (nécessite de comprendre le secteur), mais aussi plus durable : une fois la structure modifiée, les bénéfices se maintiennent sans perfusion continue.

*

La méthodologie *ValueLinks* de la GIZ

La méthodologie la plus éprouvée est *ValueLinks*, développée par la coopération allemande (GIZ) et adoptée par l'ONUDI, la Banque mondiale, plusieurs agences bilatérales. Elle structure l'intervention en trois phases.

Phase 1 — Analyse de la chaîne de valeur

Avant toute intervention, cartographier précisément la chaîne existante. Pour chaque maillon :

- Qui sont les acteurs (nombre, taille, profil) ?
- Quels volumes circulent ?
- Quels prix sont pratiqués ? Quelles marges ?
- Quelles contraintes techniques, logistiques, réglementaires ?
- Quelles relations de pouvoir entre acteurs ?

Cette analyse produit une *cartographie* visuelle : schéma des flux, tableau des acteurs, diagramme des marges. Elle se construit en 4-6 semaines, avec des entretiens approfondis à chaque maillon, des données sectorielles, des visites terrain.

Phase 2 — Identification des goulots d'étranglement

À partir de la cartographie, identifier où se trouvent les *points de blocage* qui empêchent les acteurs les plus vulnérables de capter plus de valeur :

Type de goulot	Exemples concrets
Production	Rendements faibles, variétés non adaptées, absence de semences améliorées, manque d'intrants
Post-récolte	Pertes élevées (10-40 % selon filières), absence de stockage adapté, mauvais conditionnement
Transformation	Absence de transformation locale (matière première exportée brute), équipement obsolète, non-conformité aux normes sanitaires
Commercialisation	Dépendance à un ou deux acheteurs, absence d'information sur les prix, faible pouvoir de négociation
Accès aux marchés	Éloignement géographique, infrastructure de transport déficiente, absence de certification exigée
Financement	Absence de crédit adapté aux cycles de production, pas de mécanisme de lissage saisonnier
Gouvernance	Relations de pouvoir inégales, absence de contractualisation, pas de représentation des producteurs

Phase 3 — Conception des interventions

Pour chaque goulot prioritaire, concevoir l'intervention la plus efficace. Le principe directeur : *faciliter*, pas *substituer*. Le projet CED ne remplace pas les acteurs du marché ; il améliore leurs conditions d'opération.

Goulot identifié	Type d'intervention
Rendements faibles	Formation technique, accès aux semences améliorées via distributeur privé local
Pertes post-récolte	Accompagnement à la création d'une coopérative de stockage, financement d'équipement mutualisé
Absence de transformation locale	Appui à l'installation d'une unité de transformation artisanale, formation aux procédés, mise aux normes sanitaires
Dépendance à un acheteur unique	Mise en relation avec d'autres acheteurs, information sur les prix, contrats-types
Absence de certification	Accompagnement au processus de certification (*fair trade*, *bio*, indication géographique)
Financement inadapté	Articulation avec IMF (chapitre 10) ou groupe d'épargne

*

Secteurs porteurs pour le CED

Tous les secteurs ne se prêtent pas équitablement à une intervention chaîne de valeur. Cinq familles concentrent la plupart des opportunités CED.

Filières agricoles et agroalimentaires

Cacao, café, vanille, karité, manioc, igname, palmier à huile, cultures maraîchères, arbres fruitiers, élevage avicole, pêche artisanale. La valeur ajoutée par la transformation locale est souvent spectaculaire : une noix de cajou transformée localement rapporte 4-6 fois le prix de la noix brute. Les partenaires naturels : *TechnoServe*, *Root Capital*, *Heifer International*, FAO.

Artisanat

Tissage, poterie, maroquinerie, bijouterie, vannerie. L'accès aux marchés (salons internationaux, e-commerce équitable, exportation organisée) est le levier principal. Les partenaires : *Alliance Coopérative Internationale*, *World Fair Trade Organization*, plateformes comme Novica ou Ten Thousand Villages.

Textile

Coton, confection, teinture. La transformation locale plutôt que l'exportation de la matière brute multiplie la valeur captée par un facteur 5-10. Les partenaires : ONUDI (programmes textile), BIT (conditions de travail), associations de coopératives textiles.

Transformation agroalimentaire

Jus de fruits, confitures, séchage, fromagerie, boulangerie semi-industrielle. Créer une unité de transformation nécessite infrastructure, mise aux normes sanitaires (HACCP), accompagnement commercial. Projets typiques : 50 000 à 200 000 USD de Global Grant.

Tourisme communautaire durable

Hébergement rural, guides locaux, artisanat lié. Rôle du Rotary : appui à la structuration de l'offre, à la commercialisation, à la certification.

*

La règle *Do No Harm* en chaîne de valeur

Le développement de chaîne de valeur peut *détruire* les acteurs qu'il prétendait soutenir. Quelques principes pour éviter ces effets pervers.

Ne pas remplacer les intermédiaires sans alternative structurée

Les intermédiaires (collecteurs, transformateurs, revendeurs) sont souvent critiqués pour leurs marges. Mais ils fournissent un service réel : préfinancement, transport, stockage, information sur les marchés, couverture du risque de défaut. Les éliminer sans alternative *détériore* la situation des producteurs, qui se retrouvent isolés.

L'intervention CED bien conçue *améliore les conditions de négociation* des producteurs vis-à-vis des intermédiaires, plutôt que de tenter de les évincer. Création de coopératives qui mutualisent la négociation, publication des prix de marché, contractualisation écrite.

Ne pas créer de dépendance à un circuit unique

Un projet qui branche une coopérative sur un seul acheteur (même équitable) crée une *dépendance* aussi forte que celle qu'il prétendait réduire. Si l'acheteur change de stratégie ou fait faillite, la coopérative s'effondre.

L'intervention vise la *diversification* des débouchés : deux à quatre acheteurs identifiés, marchés locaux et export, circuits courts et longs.

Ne pas certifier si le marché ne valorise pas la certification

Obtenir une certification *fair trade* ou *bio* coûte du temps et de l'argent. Si le marché accessible au producteur ne valorise pas cette certification (pas de prime, pas de débouché premium), le coût dépasse le bénéfice.

Valider d'abord le marché, puis certifier. Pas l'inverse.

Ne pas intervenir sur un secteur où les entreprises privées locales sont déjà actives et compétitives

Si des PME locales non bénéficiaires du projet fournissent déjà des services similaires (formation, accompagnement, accès aux marchés), l'intervention subventionnée tue ces PME. Principe *Market Systems Development* (MSD) : renforcer le marché existant plutôt que le contourner.

*

Le rôle spécifique du Rotary

Dans un projet de chaîne de valeur, le Rotary n'est pas l'opérateur technique. L'expertise sectorielle vient d'organisations spécialisées (TechnoServe, Root Capital, Heifer, FAO). Le Rotary apporte ce que les ONG techniques n'ont pas :

- **Capital relationnel local —** le club connaît les autorités, les entreprises, les communautés de la zone d'intervention. Ce maillage accélère considérablement l'entrée d'un projet technique
- **Réseau international —** un club international peut ouvrir un débouché export là où les producteurs locaux n'auraient jamais accès seuls
- **Crédibilité institutionnelle —** la marque Rotary inspire confiance aux partenaires privés, facilite la contractualisation
- **Financement complémentaire —** Global Grant articulé avec les financements du partenaire technique, cofinancement public
- **Accompagnement mentoral —** les membres du club, entrepreneurs et cadres, peuvent mentorer des dirigeants de coopérative émergente

Un projet chaîne de valeur sans *partenaire technique* expérimenté ne fonctionne pas. C'est un invariant.

*

Structure type d'un projet chaîne de valeur

Composante	Volume relatif du budget
Étude de chaîne de valeur (phase 1 ValueLinks)	5-10 %
Renforcement des capacités productives (formation technique, accès intrants)	20-30 %
Infrastructure ou équipement (unité de transformation, stockage, équipement collectif)	25-40 %
Appui à la structuration collective (coopérative, groupement d'intérêt économique)	10-15 %
Accompagnement commercial et accès aux marchés	10-15 %
Certification et qualité	5-10 %
Suivi-évaluation	5 %

Composante	Volume relatif du budget
Administration	3 % (plafond TRF)

Ce découpage est indicatif et se module selon les goulots d'étranglement identifiés.

*

Indicateurs d'impact

Indicateurs d'output

- Nombre de producteurs ou artisans bénéficiaires directs
- Nombre de formations dispensées, nombre d'heures
- Volume d'équipement ou d'infrastructure livré
- Nombre de coopératives ou groupements créés / renforcés
- Volumes transformés localement

Indicateurs d'outcome (impact économique)

- Revenus additionnels moyens par producteur à 12 et 24 mois
- Part de valeur captée localement (avant / après)
- Prix moyen obtenu par les producteurs (avant / après)
- Volumes vendus à l'export ou sur marché premium
- Part des producteurs accédant à plusieurs débouchés

Indicateurs de structure (changement systémique)

- Évolution du nombre d'acteurs actifs dans la filière
- Émergence de nouveaux maillons (ex. transformation locale)
- Amélioration de la gouvernance (contractualisation, représentation)
- Effet d'entraînement sur des producteurs non directement bénéficiaires

*

Partenaires stratégiques

Partenaire	Expertise	Comment mobiliser
TechnoServe	Chaînes de valeur agricoles, entrepreneuriat	Bureaux régionaux, prise de contact via ragced.org
Root Capital	Financement de coopératives agricoles ambitieuses	Approche conjointe Rotary + coopérative bénéficiaire

Partenaire	Expertise	Comment mobiliser
Heifer International	Élevage, filières laitières et avicoles (méthode *Passing on the Gift*)	Présent dans une trentaine de pays
FAO	Programmes filières, accès aux marchés, agroécologie	Représentation pays FAO
ONUDI	Chaînes de valeur industrielles, agroalimentaire	Bureaux régionaux, programmes *MTPF*
BIT	Normes du travail dans les chaînes de valeur	Via agenda du travail décent
World Fair Trade Organization (WFTO)	Certification et marchés *fair trade*	Présentation sur wfto.com
Banques de développement (BAD, BID, BAsD)	Cofinancement de composantes infrastructure ou équipement	Via guichet PME et développement rural

*

Exemples documentés

East Africa Dairy Development (EADD) — Heifer × TechnoServe

Programme phare à grande échelle (Kenya, Ouganda, Tanzanie), cofinancé par la Fondation Gates, opéré en partenariat entre Heifer et TechnoServe. Structuration de coopératives laitières, centres de collecte et de refroidissement, accès à des transformateurs formels, accompagnement technique. Plusieurs centaines de milliers de producteurs bénéficiaires sur la décennie.

Ce n'est pas un projet Rotary *stricto sensu*, mais il constitue un *modèle de référence* dont la méthodologie est transposable pour des projets Rotary plus petits articulés avec Heifer ou TechnoServe.

West Africa Project Fair (RAGCED)

Foire annuelle de projets CED organisée en Afrique de l'Ouest par le RAGCED, où les clubs présentent leurs projets à des partenaires potentiels. Plusieurs projets chaîne de valeur documentés y ont trouvé leur *International Partner* : filières anacarde (Côte d'Ivoire, Burkina Faso), karité (Ghana, Mali), riz étuvé (Bénin).

Voir les éditions récentes documentées sur ragced.org.

Adopt-a-Village (RAGCED partenariat)

Programme de développement intégré villageois combinant plusieurs familles (eau, formation, agriculture, microfinance) dont le volet chaîne de valeur agricole est souvent central. Mobilisation de Global Grants Rotary successifs sur 5-10 ans par village.

*

Pièges spécifiques

Piège	Mécanisme	Mitigation
Se lancer sans partenaire technique expérimenté	Le Rotary ne connaît pas le secteur, les erreurs sont structurelles	Ne jamais lancer sans un partenaire type TechnoServe, Root Capital, Heifer, FAO, ONUDI
Intervention sur un maillon isolé	Améliorer uniquement la production laisse intacts les problèmes de marché, et inversement	Approche *systémique* de la chaîne, intervention sur 2-3 maillons articulés
Infrastructure sans modèle d'exploitation	Unité de transformation financée qui devient un bâtiment vide faute de gestion	Modèle d'exploitation validé *avant* la construction, pas après
Certification trop ambitieuse	*Fair trade* ou *bio* visés sans débouché clair ni capacité opérationnelle	Étude préalable du marché valorisant la certification
Remplacement d'intermédiaires sans alternative	Les producteurs se retrouvent isolés après la fin du projet	Renforcer le pouvoir de négociation des producteurs, pas évincer les intermédiaires
Sous-estimation du temps nécessaire	Un projet chaîne de valeur complet nécessite 24-36 mois minimum	Phasage explicite, éventuellement en deux Global Grants successifs

*

Quand NE PAS lancer un projet chaîne de valeur

- Quand aucun partenaire technique crédible n'est disponible dans la zone
- Quand la filière envisagée est en déclin structurel (marchés saturés, prix tendanciellement à la baisse)
- Quand les producteurs sont trop dispersés géographiquement pour permettre une structuration collective efficace
- Quand le club n'a pas la durée devant lui (2-3 cycles de Global Grant nécessaires)
- Quand le contexte juridique n'autorise pas la structuration coopérative dans la forme envisagée

*

Articulation avec les autres familles

Combinaison	Logique
Chaîne de valeur + coopérative	Pratiquement inséparables : structurer une chaîne passe souvent par la création ou le renforcement d'une coopérative (chapitre 13)

Combinaison	Logique
Chaîne de valeur + formation pro	La formation technique aux métiers de la chaîne (transformation, qualité, commercialisation) est une composante récurrente
Chaîne de valeur + microfinance	Accès au crédit adapté aux cycles de la filière (stockage, campagne, intrants)
Chaîne de valeur + développement local	Infrastructure de transformation, marchés, aires de stockage comme biens collectifs du territoire
Chaîne de valeur + environnement	Pratiques agroécologiques, gestion durable des ressources, certifications environnementales

*

Checklist du projet chaîne de valeur prêt à soumettre

- ☐ Étude de chaîne de valeur (méthodologie ValueLinks ou équivalente) réalisée en amont
- ☐ Partenaire technique expérimenté identifié et formellement engagé (MOU)
- ☐ Goulots d'étranglement prioritaires identifiés et traités
- ☐ Approche systémique (2-3 maillons articulés, pas intervention isolée)
- ☐ Modèle d'exploitation des infrastructures validé avant financement
- ☐ Certification envisagée uniquement si marché valorisant
- ☐ Structuration collective (coopérative) planifiée ou renforcée
- ☐ Diversification des débouchés (2-4 acheteurs minimum)
- ☐ Indicateurs systémiques en plus des indicateurs individuels
- ☐ Phasage sur 24-36 mois minimum, éventuellement en deux Global Grants successifs
- ☐ Respect du principe *Do No Harm* (pas d'éviction d'intermédiaires sans alternative)

*

Un levier structurel exigeant

Les projets chaîne de valeur sont parmi les plus exigeants techniquement, mais aussi les plus transformateurs. Un Rotary Club qui s'engage sérieusement sur ce terrain doit assumer un horizon long (5-10 ans), une dépendance assumée à un partenaire technique, un apprentissage continu. En contrepartie, l'impact structurel possible — changement durable de la capacité économique d'une communauté, ancrage territorial d'une nouvelle activité — est sans équivalent dans les autres familles d'intervention.

Le chapitre suivant traite du socle institutionnel sur lequel reposent beaucoup de projets chaîne de valeur : les coopératives et l'entrepreneuriat collectif.

Chapitre 13 — Coopératives et entrepreneuriat collectif

*

La coopérative, un véhicule économique singulier

Une coopérative est une forme d'entreprise à part. Juridiquement, c'est une personne morale. Économiquement, c'est une activité qui produit et vend. Mais à la différence d'une société classique, elle appartient à ses membres, est gouvernée démocratiquement, et répartit ses excédents selon les règles qu'elle se donne, pas proportionnellement au capital apporté.

Pour un projet CED, la coopérative n'est ni un caprice ni une nostalgie. C'est un véhicule *structurellement adapté* à des situations économiques où les individus isolés n'ont pas de pouvoir de marché : petits producteurs face à des acheteurs concentrés, artisans qui ont besoin de mutualiser achats ou équipements, épargnants qui veulent du crédit sans dépendre d'une IMF extérieure, consommateurs qui organisent leur propre approvisionnement.

Ce chapitre pose le cadre d'un projet CED qui crée, renforce ou accompagne une coopérative.

*

Les sept principes de l'Alliance Coopérative Internationale

L'Alliance Coopérative Internationale (ACI — *ICA* en anglais) a formalisé en 1995 sept principes qui définissent l'identité coopérative. Ces principes ne sont pas décoratifs : ils distinguent une coopérative réelle d'une coopérative *coquille* (une structure qui porte le nom mais n'en applique pas les règles, souvent à des fins fiscales ou politiques).

Principe 1 — Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat, ouvertes à toutes les personnes capables d'utiliser leurs services et acceptant d'assumer les responsabilités de membre, sans discrimination de sexe, d'origine, d'appartenance politique ou de religion.

Implication CED : une coopérative qui exclut *de facto* des populations (par des barrières d'apport, d'alphabétisation, d'appartenance ethnique) n'en est pas une. Le projet doit intégrer ce contrôle dès la conception.

Principe 2 — Contrôle démocratique par les membres

Une personne, une voix. Le pouvoir ne se mesure pas au capital apporté.

Implication CED : le conseil d'administration est élu par l'assemblée générale. Les décisions stratégiques (investissements, redistribution, admissions) sont votées démocratiquement. Un projet qui concentre le pouvoir entre les mains d'un promoteur, d'une ONG d'appui ou d'une minorité active trahit ce principe.

Principe 3 — Participation économique des membres

Les membres contribuent équitablement au capital de leur coopérative et en ont le contrôle démocratique. Une partie des excédents est utilisée pour développer la coopérative, une autre est redistribuée aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative (ristournes), et non en proportion du capital apporté.

Implication CED : les règles de répartition des excédents sont écrites dans les statuts et respectées. Des ristournes visibles, traçables, comprises par tous.

Principe 4 — Autonomie et indépendance

La coopérative ne peut pas se subordonner à un intérêt extérieur (gouvernement, parti, entreprise dominante, ONG). Si elle reçoit un financement externe (comme un Global Grant Rotary), elle le fait selon des conditions qui préservent son autonomie et son contrôle démocratique.

Implication CED : le financement Rotary ne confère aucun droit de vote, aucun pouvoir de décision sur la coopérative. Le MOU le précise explicitement.

Principe 5 — Éducation, formation et information

Les coopératives forment leurs membres, dirigeants, employés et informent le public sur la nature et les avantages de la coopération.

Implication CED : composante formation quasi systématique dans un projet qui crée ou renforce une coopérative. Gouvernance, gestion, commercialisation, membership.

Principe 6 — Coopération entre coopératives

Les coopératives servent leurs membres le plus efficacement en travaillant ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

Implication CED : dès que possible, articuler avec des unions régionales ou fédérations existantes. Ne pas créer une coopérative isolée si un réseau plus grand peut l'accueillir.

Principe 7 — Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté selon des politiques définies par leurs membres.

Implication CED : la coopérative a des effets qui débordent de ses seuls membres (emplois indirects, dynamisme local, services rendus à la communauté). Ces effets sont mesurés et valorisés.

*

Les types de coopératives pertinentes en CED

Toutes les coopératives ne relèvent pas d'un projet CED Rotary. Cinq formes dominent les projets portés par les clubs.

Coopératives de production agricole

Les producteurs d'une même filière (cacao, café, karité, manioc, maraîchage, élevage) se regroupent pour mutualiser achats d'intrants, collecte, transformation, commercialisation. Souvent au cœur des projets chaîne de valeur (chapitre 12).

Caractéristique	Valeur typique
Taille	30-500 membres
Gouvernance	Conseil d'administration de 7-15 membres, AG annuelle
Salariés	0-10 selon taille
Chiffre d'affaires	50 000 à plusieurs millions USD selon filière et taille
Niveau de complexité juridique	Élevé (exigences comptables, fiscales, sociales)

Coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC, SACCO en anglais)

Les membres épargnent et se prêtent mutuellement. Proches des groupes d'épargne VSLA mais plus formelles, souvent régulées comme institutions financières à part entière.

Caractéristique	Valeur typique
Taille	100-10 000 membres
Régulation	Supervision par banque centrale ou autorité microfinance
Agrément requis	Oui, souvent via loi spécifique coopératives financières
Services	Épargne, crédit, transferts, parfois assurance inclusive

La création d'une COOPEC est un projet lourd — plusieurs années, expertise réglementaire, gouvernance robuste. Le plus souvent, un projet Rotary renforce une COOPEC *existante* plutôt qu'il n'en crée une nouvelle.

Coopératives de consommation

Les membres se regroupent pour acheter collectivement (intrants agricoles, biens de consommation, services). Mutualisation qui réduit le coût unitaire.

Coopératives d'artisans ou de services

Artisans, chauffeurs, couturiers, informaticiens. Mutualisation d'atelier, de matériel, de marketing, de comptabilité.

Coopératives multi-activités

Plus courantes dans les contextes ruraux africains, combinant plusieurs fonctions (production + épargne + consommation). Forme souple, mais qui demande une gouvernance claire pour éviter la confusion des activités.

*

Cadre juridique — OHADA AUSCOOP et équivalents

Le droit coopératif varie selon les pays. Un projet qui s'installe dans une juridiction sans maîtriser son cadre juridique peut créer une coopérative *non conforme*, exposée à des contestations ou à une requalification fiscale.

OHADA — Afrique de l'Ouest et Centrale francophone

L'*Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires* (OHADA) rassemble 17 États africains (14 États de la zone franc + Guinée Conakry + Comores + RDC). Elle a adopté en 2010 un *Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives* (AUSCOOP) qui définit un cadre juridique commun.

L'AUSCOOP distingue deux formes principales :

Forme	Description	Cas d'usage
Société coopérative simplifiée (SCOOPS)	Forme allégée, moins de 100 membres, capital minimum faible, gouvernance simple	Petites coopératives de production, artisanat, début de structuration
Société coopérative avec conseil d'administration (SCOOP-CA)	Forme plus robuste, sans limite de taille, gouvernance à trois niveaux (AG, CA, direction)	Grandes coopératives agricoles, COOPEC, multi-activités

Un projet CED dans l'espace OHADA choisit entre ces deux formes selon la taille anticipée et la complexité d'activité. Un avocat d'affaires local maîtrisant l'AUSCOOP est un partenaire quasi indispensable à la création.

Autres espaces juridiques

Zone	Cadre	Particularités
Union européenne	Statut de coopérative européenne (SCE) + droits nationaux	Cadre souple, autorise les coopératives multinationales
France	Loi 1947 sur les coopératives + statuts spécifiques par type (SCIC, SCOP, etc.)	Cadre mature, fiscalité favorable aux SCOP
Afrique anglophone (hors OHADA)	Généralement un *Co-operative Societies Act* par pays (Kenya, Uganda, Tanzania, etc.)	Cadres variés, souvent héritage britannique
Amérique latine	Grande variabilité selon pays (Argentine, Brésil, Colombie, Équateur)	Secteur coopératif historiquement fort
Asie du Sud	Cadres nationaux (Inde, Bangladesh, Népal)	Tradition coopérative ancienne, régulation variée

Dans tous les cas, un projet qui crée une coopérative dispose d'une *étude juridique préalable* validant la forme retenue. Cette étude fait partie du budget éligible au Global Grant.

*

Les étapes de création d'une coopérative

Étape 1 — Diagnostic préalable (2-3 mois)

Vérifier que la forme coopérative est bien adaptée à la situation. Toutes les activités collectives n'en relèvent pas. Les questions à poser :

- Y a-t-il un *noyau motivé* d'au moins 10-15 membres potentiels ?
- L'activité envisagée est-elle *économiquement viable* sur le moyen terme ?
- Existe-t-il un *cadre juridique applicable* et maîtrisé ?
- Y a-t-il une *expertise locale* pour accompagner la création ?
- Les membres potentiels *comprennent-ils* la différence entre coopérative et association caritative ?

Si la réponse est non à l'une de ces questions, il vaut mieux différer ou choisir une autre forme (association, groupement informel, auto-entreprise).

Étape 2 — Sensibilisation et formation préalable (3-6 mois)

Les futurs membres sont formés aux principes coopératifs, à la gouvernance démocratique, aux exigences comptables. Sans cette formation, la coopérative existe sur le papier mais ne fonctionne pas comme telle.

Durée typique : 20-40 heures de formation répartie sur plusieurs mois, avec des formateurs qualifiés (fédérations coopératives, ONG spécialisées, ACI).

Étape 3 — Statuts et enregistrement (2-4 mois)

Rédaction des statuts conformes au cadre juridique local, approbation par les membres fondateurs en assemblée constitutive, dépôt officiel. L'accompagnement par un avocat d'affaires local est quasi obligatoire pour éviter des statuts bancals qui entraveront la vie de la coopérative plus tard.

Étape 4 — Démarrage opérationnel (6-12 mois)

Mise en place du fonctionnement quotidien : tenue comptable, gestion des membres, opérations économiques, communication interne. Les erreurs de cette phase sont celles qui tuent la plupart des jeunes coopératives.

Accompagnement continu par une structure expérimentée (fédération, ONG coopérative, coopérative existante *parrain*) essentiel.

Étape 5 — Consolidation et montée en puissance (12-36 mois)

La coopérative prend son autonomie opérationnelle, augmente son volume d'activité, forme ses dirigeants et salariés successifs, affronte ses premiers défis internes (conflits, retraits, décès, successions).

Un projet CED Rotary qui accompagne la création d'une coopérative *doit* prévoir cette phase de consolidation dans son design. Financer uniquement jusqu'à l'enregistrement, c'est livrer une coquille.

*

Composantes d'un projet CED de coopérative

Composante	Contenu typique	% budget indicatif
Diagnostic et faisabilité	Études préalables, mobilisation noyau fondateur	5-10 %
Sensibilisation et formation initiale	Principes coopératifs, gouvernance, comptabilité	10-15 %
Accompagnement juridique	Avocat local, statuts, enregistrement, conformité	5-10 %
Capital de démarrage	Équipements mutualisés, locaux, fonds de roulement initial	25-40 %
Formation continue dirigeants et salariés	Gestion, comptabilité, commercialisation, RH	15-20 %
Accompagnement opérationnel (coaching, mentorat)	Structure parrain, expertise ponctuelle	10-15 %
Articulation filière ou marchés	Commercialisation, relation avec acheteurs	5-10 %
Suivi-évaluation	Indicateurs économiques et de gouvernance	5 %
Administration	Plafond TRF	3 %

*

Pièges spécifiques aux coopératives

La coopérative coquille

Structure enregistrée sans vie démocratique ni activité économique réelle. Souvent créée pour capter des subventions, pour des raisons fiscales, ou sous pression politique.

Signaux d'alerte : pas d'AG tenue depuis plus de deux ans, pas de conseil d'administration élu, membres qui n'apportent rien et ne reçoivent rien, flux financiers uniquement descendants (des bailleurs vers la coopérative, jamais internes entre membres).

Mitigation : audit de vitalité coopérative avant financement d'une coopérative *existante*, suivi trimestriel des indicateurs de gouvernance après création.

La captation par les élites

Trois à cinq notables, généralement masculins, dirigent la coopérative et captent la majorité des bénéfices. Les autres membres sont tolérés, pas écoutés.

Signaux d'alerte : même personnes au CA depuis 10 ans, faible taux de participation aux AG, ristournes peu transparentes, conflits récurrents étouffés, intimidation de membres critiques.

Mitigation : rotation obligatoire au CA (limite de mandats statutaire), quotas femmes et jeunes, mécanismes de plainte accessibles, audit externe annuel.

La confusion d'activités

Coopérative qui accumule des activités (production, crédit interne, consommation, services) sans séparation comptable claire. Les pertes d'une activité sont couvertes silencieusement par les bénéfices d'une autre, jusqu'à l'effondrement.

Mitigation : comptabilité analytique par activité, séparation juridique des activités réglementées (le crédit financier en particulier), audit annuel.

Le conflit entre professionnalisation et démocratie

À mesure que la coopérative se développe, elle a besoin de compétences professionnelles (directeur, comptable, commercial). Ces compétences coûtent cher et impliquent des décisions techniques que les membres ne maîtrisent pas tous. Tension classique entre *efficience* et *contrôle démocratique*.

Mitigation : gouvernance bicéphale (CA élu supervise, direction salariée exécute), formation continue des administrateurs à la supervision, transparence totale sur les décisions de gestion.

L'essoufflement post-projet

La coopérative fonctionne bien tant que le projet Rotary l'accompagne et finance son fonctionnement. Dès le départ du projet, elle s'effondre en six à dix-huit mois.

Mitigation : modèle économique *autoportant* validé dès la conception (la coopérative doit couvrir ses coûts opérationnels par son activité avant la fin du projet), phase de retrait progressive sur 12-18 mois.

*

Indicateurs à suivre

Indicateurs de structuration

- Nombre de membres inscrits et à jour de leurs obligations (apport, participation AG)
- Taux de participation aux assemblées générales
- Composition du CA (genre, âge, ancienneté)
- Nombre de salariés, turnover
- Volume d'activité annuel (chiffre d'affaires)

Indicateurs de gouvernance

- Nombre d'AG tenues par an, qualité des PV
- Nombre de réunions du CA, taux de présence
- Rotation effective du CA selon statuts
- Nombre de plaintes reçues et traitées
- Résultat des audits externes

Indicateurs d'impact économique

- Revenus additionnels moyens des membres grâce à la coopérative
- Prix obtenu par les membres comparé au prix moyen hors coopérative
- Ristournes distribuées (volume et régularité)
- Emplois créés et maintenus
- Taux de pérennité de la coopérative à 24 et 36 mois

Indicateurs de respect des principes ACI

- Ouverture effective de l'adhésion (refus motivés ?)
- Démocratie interne effective (*une personne une voix* respecté en pratique ?)
- Autonomie vis-à-vis des bailleurs et des acteurs politiques
- Formation continue des membres dispensée
- Participation à des réseaux coopératifs

*

Partenaires stratégiques

Partenaire	Rôle
Alliance Coopérative Internationale (ACI / ICA) et membres nationaux	Méthodologies, formations, réseaux
Fédérations nationales de coopératives	Parrainage, accompagnement, intégration dans un réseau
Ministère de l'agriculture ou du développement rural	Agréments, cofinancement, reconnaissance officielle
Avocats d'affaires locaux maîtrisant l'OHADA ou le droit local	Statuts, enregistrement, conformité
ONG spécialisées coopératives (CRS avec méthode SILC, Oikocredit, Swisscontact, SOS Faim)	Accompagnement technique et financier
Coopératives parrains (coopératives expérimentées qui accueillent une coopérative émergente)	Mentorat, transfert d'expérience

*

Articulation avec les autres familles

Combinaison	Logique
Coopérative + chaîne de valeur	Les coopératives agricoles sont souvent le *véhicule organisationnel* du développement de chaînes de valeur (chapitre 12)
Coopérative + microfinance	Les COOPEC sont des coopératives d'épargne-crédit, à la frontière des deux familles
Coopérative + formation professionnelle	Formation des dirigeants, des salariés, des membres ; parfois création d'un centre de formation coopératif (UIRCA)
Coopérative + développement local	Coopératives comme outils de développement local intégré (voir chapitre 14)

*

Quand NE PAS créer une coopérative

- Quand il n'existe pas de noyau motivé d'au moins 10-15 membres convaincus
- Quand l'activité économique sous-jacente n'est pas viable
- Quand le cadre juridique local est trop opaque ou corruptif pour permettre une coopérative conforme
- Quand les membres potentiels ne distinguent pas la coopérative d'une association ou d'une ONG distribuant de l'aide
- Quand la zone est saturée de coopératives *coquilles* qui ont créé une méfiance durable

- Quand le club Rotary n'a pas l'horizon temporel nécessaire (3-5 ans minimum)

Dans ces cas, des formes alternatives existent : groupements informels, associations, groupements d'intérêt économique (GIE), réseaux de producteurs sans personnalité morale. Elles sont souvent plus adaptées comme étape intermédiaire.

*

Checklist du projet coopérative prêt à soumettre

- ☐ Diagnostic préalable conduit, noyau motivé identifié
- ☐ Forme juridique choisie et validée par un avocat local
- ☐ Partenaire expérimenté (fédération, ONG coopérative, coopérative parrain) engagé
- ☐ Formation initiale planifiée (principes ACI, gouvernance, comptabilité)
- ☐ Budget incluant la phase de consolidation (24-36 mois)
- ☐ Capital de démarrage adéquat à l'activité envisagée
- ☐ Modèle économique *autoportant* validé avant le démarrage
- ☐ Indicateurs de gouvernance en plus des indicateurs économiques
- ☐ Stratégie de sortie progressive sur 12-18 mois
- ☐ Composition du CA prévoyant femmes, jeunes, diversité
- ☐ Plan de respect explicite des sept principes ACI

*

Une forme exigeante mais puissante

La coopérative est probablement la forme économique la plus exigeante à construire : juridiquement complexe, pédagogiquement lente, politiquement vulnérable à la captation. Elle est aussi, quand elle est bien conçue, l'une des formes les plus durables : des coopératives centenaires existent sur tous les continents. Pour un Rotary Club qui vise un changement structurel de longue durée dans une communauté, le soutien à une coopérative sérieuse est souvent le meilleur investissement.

Le chapitre suivant aborde la dernière famille d'intervention CED : le développement local intégré, qui combine infrastructures économiques, incubation, et articulation multi-axes.

Chapitre 14 — Développement local intégré

*

Les infrastructures économiques comme levier territorial

Les quatre familles d'intervention précédentes (microfinance, formation pro, chaînes de valeur, coopératives) mobilisent principalement des *flux* : crédits, heures de cours, volumes commercialisés, parts de marché. Le développement local intégré agit sur un autre registre : celui des *équipements* et des *infrastructures* qui structurent un territoire économiquement.

Un marché couvert bien conçu peut multiplier par deux ou trois l'activité commerciale d'un village. Une aire de stockage collectif réduit les pertes post-récolte de 30-40 %. Un fab lab rural transforme le tissu entrepreneurial d'une petite ville. Un abattoir aux normes ouvre l'accès à des marchés haut de gamme pour toute une filière.

Mais ces interventions sont aussi parmi les plus *exposées à l'échec*. Une infrastructure financée sans modèle économique durable devient rapidement un bâtiment vide — témoignage visible et coûteux d'un projet mal conçu. Ce chapitre pose le cadre d'un projet CED d'infrastructure ou de développement local intégré qui tient dans la durée.

*

Les grandes typologies d'interventions

Infrastructures marchandes

Marché couvert, halle commerciale, centre d'affaires de quartier, point de vente collectif, marché de gros agricole, zone d'artisanat. L'intervention crée un *équipement partagé* qui renforce l'activité économique de plusieurs dizaines voire centaines d'opérateurs.

Infrastructures de transformation

Unité de transformation agroalimentaire, abattoir, moulin communautaire, atelier textile mutualisé, unité de séchage. Équipement lourd, qui implique mise aux normes sanitaires et modèle économique robuste.

Infrastructures de stockage et logistique

Magasins de stockage (céréales, produits maraîchers), chambres froides communautaires, aires de conditionnement. Réduction des pertes post-récolte, lissage saisonnier des ventes, accès à des marchés plus éloignés.

Incubateurs et pépinières d'entreprises

Hébergement de jeunes entreprises, mutualisation de services (comptabilité, juridique, commercial), mentorat collectif. Souvent combiné avec formation entrepreneuriale.

Fab labs et ateliers partagés

Équipement technique mutualisé (imprimantes 3D, machines-outils, équipement numérique). Ouvre des possibilités de prototypage et de production à des artisans et entrepreneurs qui n'auraient jamais accès individuellement à ce matériel.

Infrastructures numériques économiques

Cyber-centres, centres de coworking ruraux, points d'accès Wi-Fi communautaires combinés avec formation à l'usage économique. Dans des zones où le coût individuel de la connectivité est prohibitif.

Abattoirs, marchés à bestiaux, structures d'élevage

Particulièrement pertinents en zone rurale d'élevage. Mise aux normes obligatoires pour accéder aux marchés formels.

*

Le piège du bâtiment vide

C'est le piège dominant du développement local intégré. Des dizaines de marchés couverts, d'unités de transformation, de centres de formation construits dans les années 2000-2010 sur financement d'aide publique au développement sont aujourd'hui désertés. Les causes sont presque toujours les mêmes :

Cause 1 — Modèle économique non défini avant la construction

Question non répondue à la conception : *qui paie les charges courantes* (électricité, eau, entretien, nettoyage, gardiennage) quand le projet s'arrête ? Si la réponse est floue, le bâtiment fermera.

Cause 2 — Propriété et gestion non clarifiées

Le terrain appartient à la mairie, le bâtiment a été construit par le club Rotary, l'exploitation est confiée à une coopérative. Qui décide des travaux ? Qui encaisse les loyers des stands ? Qui signe les contrats d'eau et d'électricité ? Les litiges de propriété et de gestion tuent plus d'infrastructures que les problèmes techniques.

Cause 3 — Localisation inadéquate

Un marché couvert construit à 500 mètres du marché historique (qui a pris deux siècles à se constituer) reste vide. Les utilisateurs ne suivent pas. Un abattoir installé à 15 km de la zone de production se vide au profit des abattoirs clandestins proches. La localisation se décide avec les usagers potentiels, pas sur une carte dans un bureau.

Cause 4 — Conception inadaptée aux usages

Halle commerciale sans espace de stockage pour les commerçants. Unité de transformation avec accès difficile pour les camions. Centre d'incubation sans salle de réunion. Des détails qui semblent mineurs à la conception rendent l'équipement peu attractif à l'usage.

Cause 5 — Mise aux normes incomplète

Abattoir ou unité agroalimentaire non conforme aux normes sanitaires : impossible d'accéder aux circuits formels, donc marché limité, donc déficit structurel.

Cause 6 — Gouvernance de l'équipement absente

Qui décide des règles d'accès ? Qui arbitre les conflits entre utilisateurs ? Qui programme les travaux de maintenance ? Un équipement sans organe de gouvernance opérationnelle finit par se dégrader.

*

Les quatre préalables non négociables

Avant d'engager un centime dans une infrastructure économique, quatre éléments doivent être verrouillés.

Préalable 1 — Modèle économique autoportant

L'équipement doit générer, par son exploitation normale, les recettes nécessaires à couvrir *a minima* ses coûts courants (maintenance, charges, frais de gestion, amortissement du gros entretien). Les sources possibles :

- Loyers des occupants (stands de marché, bureaux d'incubateur, cases d'atelier)
- Tarifs d'usage (pesée, mouture, transformation, abattage)
- Cotisations d'une coopérative gestionnaire
- Subventions publiques *récurrentes* sécurisées (convention municipale pluriannuelle, pas ponctuelle)

Un modèle qui repose uniquement sur des subventions reconduites chaque année est fragile. La diversification des sources est la règle.

Préalable 2 — Structure de gouvernance identifiée

Qui possède ? Qui gère ? Qui arbitre ? Trois options récurrentes :

Formule	Propriétaire	Gestionnaire	Fonctionnement
Mairie propriétaire, coopérative gestionnaire	Commune	Coopérative formellement constituée	Convention de gestion sur 10-25 ans, avec cahier des charges
Coopérative propriétaire et gestionnaire	Coopérative créée *ad hoc*	Coopérative	Autonomie complète, terrain en bail emphytéotique si terrain public
Structure partenariale dédiée (GIE, société d'économie mixte)	Structure dédiée	Direction salariée	Association de plusieurs parties prenantes (commune, coopératives, privé)

Préalable 3 — Étude technique sérieuse

L'étude technique détaille : localisation, dimensionnement, plans, normes applicables, coût de construction, coût d'exploitation, délais. Elle est conduite par un professionnel qualifié (architecte, ingénieur, bureau d'études). Coût typique : 2-8 % du budget total de l'infrastructure. Coût d'un projet lancé sans étude technique : 100 % du budget gaspillé dans le pire cas.

Préalable 4 — Acceptabilité communautaire vérifiée

Par le *Community Needs Assessment* (chapitre 9) — mais aussi par un processus de consultation spécifique à l'infrastructure. Qui utilisera ? À quelles conditions ? Qu'est-ce qui pourrait bloquer l'usage effectif ? Quels conflits d'usage anticiper ? Un projet d'infrastructure n'a d'utilité que si ses usagers y adhèrent.

*

Structure type d'un projet d'infrastructure économique

Pour un projet de halle de marché de 200 000 USD, budget type :

Composante	Volume relatif
Étude technique et conception architecturale	5-8 %
Construction (gros œuvre, second œuvre)	50-60 %
Équipement fixe (étals, rayonnages, branchements)	10-15 %
Aménagement extérieur (accès, parking, signalétique)	5-8 %
Structuration de la gouvernance (création coopérative, formation)	5-10 %
Formation des exploitants	3-5 %
Appui à la gestion pendant la phase de démarrage (12-18 mois)	5-10 %

Composante	Volume relatif
Suivi-évaluation	3 %
Administration	3 % (plafond TRF)

La phase d'appui à la gestion post-livraison est souvent sous-estimée. Un équipement livré sans accompagnement sur les 12 premiers mois n'atteint pas son régime de croisière.

*

Les liens avec les autorités publiques

Un projet d'infrastructure économique implique presque toujours une collectivité publique : mairie, conseil régional, département, parfois État central. La qualité de la relation avec ces acteurs conditionne le projet.

Avant la conception

- Validation du projet par les autorités locales compétentes
- Vérification de la compatibilité avec le plan d'urbanisme ou le plan de développement communal
- Identification du terrain et de son statut juridique
- Première discussion du modèle de gouvernance envisagé

Pendant la mise en œuvre

- Permis de construire et autorisations administratives
- Cofinancement éventuel des autorités (souvent 10-30 % du budget)
- Coordination sur les raccordements (eau, électricité, voirie)
- Inscription dans les dispositifs d'accompagnement publics si applicables

Après la livraison

- Convention de gestion formalisée
- Engagement municipal sur les charges récurrentes ou contrepartie claire
- Inscription de l'équipement dans les investissements municipaux pour maintenance future
- Participation des autorités à la gouvernance (sans en prendre le contrôle)

Le DRFC Chair du district, le District CED Chair, les membres du club connus des élus locaux sont des relais précieux dans cette dimension.

*

Indicateurs à suivre

Indicateurs de réalisation (construction)

- Respect du budget (dépassement en % du budget initial)
- Respect du calendrier
- Conformité aux normes techniques et sanitaires
- Qualité de la réception (procès-verbal documenté)

Indicateurs d'usage (exploitation)

- Taux d'occupation de l'équipement (stands loués, bureaux occupés, créneaux utilisés)
- Nombre d'opérateurs actifs régulièrement
- Volumes traités (produits transformés, animaux abattus, transactions enregistrées)
- Revenus générés par l'exploitation

Indicateurs d'impact économique territorial

- Nombre d'emplois directs créés
- Nombre d'emplois indirects induits sur le territoire
- Chiffre d'affaires additionnel généré chez les opérateurs utilisateurs
- Recettes fiscales additionnelles pour la commune

Indicateurs de durabilité

- Couverture des charges courantes par les recettes d'exploitation (taux > 100 % cible)
- Provisions pour maintenance constituées
- Renouvellement de la gouvernance (AG tenues, CA renouvelé, décisions prises)
- Satisfaction des usagers (enquête annuelle)

*

Partenaires stratégiques

Partenaire	Rôle
Agences nationales d'aménagement rural	Appui technique, cofinancement, inscription dans programmes nationaux
Agences de développement régional	Financement complémentaire, coordination territoriale
UNCDF (United Nations Capital Development Fund)	Programmes *Local Development Finance* — cofinancement possible d'infrastructures économiques
PNUD	Programmes de développement local intégré

Partenaire	Rôle
Banques de développement (BAD, BID, BAsD, BOAD)	Guichets PME et développement rural, cofinancement infrastructures
Fondations privées spécialisées	Fondation Gates, Fondation MasterCard, Fondation Aga Khan selon secteur et géographie
Architectes et bureaux d'études engagés	Conception de qualité, adaptation au contexte
Entreprises de construction locales	Exécution, emploi local induit

*

Exemples documentés

Halle de marché couvert communautaire (type West Africa Project Fair)

Plusieurs projets Global Grant Rotary en Afrique de l'Ouest ont financé des halles de marché couvertes associées à une coopérative de commerçants gestionnaires. Budgets typiques : 80 000-250 000 USD. Logique de fonctionnement : loyers des stands couvrant charges et maintenance, coopérative gestionnaire élue par les commerçants, convention avec la mairie sur le terrain.

Unité de transformation agroalimentaire

Projets combinant : construction d'une unité (manioc, mangue, tomate, arachide selon région), mise aux normes HACCP, formation d'une coopérative gestionnaire, commercialisation. Budgets : 100 000-300 000 USD. Retour attendu : multiplication par 3-5 de la valeur captée localement sur la filière.

Pépinière d'entreprises urbaine

Plus courante dans les projets récents : structure d'hébergement pour jeunes entreprises, avec services mutualisés (comptabilité, juridique, commercial), formation entrepreneuriale, accompagnement sur 18-24 mois. Budgets : 80 000-200 000 USD. Modèle économique basé sur loyers modérés et cotisations à la sortie de l'incubation.

Les détails de projets spécifiques (localisations, bailleurs, dates, résultats) sont à actualiser via Rotary Showcase (my.rotary.org) et via les publications RAGCED.

*

L'articulation multi-axes

Le développement local intégré est, par construction, l'intervention la plus articulée avec les autres *Areas of Focus* du Rotary. Un projet peut légitimement combiner plusieurs axes dans un même Global Grant (règles TRF à vérifier dans la version à jour).

Combinaison	Logique
CED + WASH	Point d'eau associé à une halle commerciale ; bloc sanitaire intégré au marché ; unité de transformation nécessitant accès à l'eau potable
CED + Éducation	Centre de formation professionnelle adossé à une zone d'activité économique (chapitre 11)
CED + Santé maternelle et infantile	Crèche intégrée au marché couvert pour permettre aux femmes commerçantes de travailler ; infirmerie communautaire adossée à un centre d'activité
CED + Environnement	Marchés et unités conçus selon des standards durables (solaire, récupération d'eau, gestion déchets) ; articulation avec la protection d'un bassin versant
CED + Paix	Infrastructure partagée dans un contexte post-conflit comme outil de réconciliation économique entre communautés

Un projet multi-axes bien conçu peut prétendre à un budget plus élevé et à un cofinancement diversifié, en contrepartie d'une complexité de gestion accrue. À envisager seulement quand le club a déjà porté un projet mono-axe à terme.

*

Pièges spécifiques

Piège	Mécanisme	Mitigation
Construire sans modèle économique	Bâtiment vide dans les 12-24 mois	Modèle économique validé *avant* la première pelletée de terre
Localisation choisie sur carte, pas sur le terrain	Usagers ne suivent pas	Consultation usagers + visite terrain répétée
Conception technique sans usagers	Équipement peu adapté, peu attractif	Usagers associés à la conception dès l'étude
Gouvernance floue	Conflits d'usage non arbitrés, dégradation	Gouvernance structurée avec règles écrites avant livraison
Mise aux normes incomplète	Impossibilité d'accéder aux marchés formels	Études techniques détaillées sur les normes applicables, budget suffisant pour les respecter
Pas d'appui post-livraison	Phase de démarrage mal conduite	Accompagnement 12-18 mois après livraison prévu au budget
Concurrence déloyale aux équipements privés existants	Gratuité qui tue des commerces privés locaux	Étude d'impact sur l'offre existante, tarification cohérente
Maintenance non provisionnée	Dégradation rapide en 3-5 ans	Provision maintenance dans les tarifs d'exploitation, gouvernance qui en assume la responsabilité

*

Quand NE PAS lancer un projet d'infrastructure économique

- Quand le modèle économique d'exploitation n'a pas été démontré viable
- Quand la propriété du terrain n'est pas clarifiée ou sécurisée juridiquement
- Quand aucune structure locale n'est capable de porter la gestion à long terme
- Quand une infrastructure comparable existe déjà à proximité et n'est pas saturée
- Quand les autorités locales ne souhaitent pas le projet ou n'y apportent aucune contrepartie
- Quand le club n'a pas les compétences techniques nécessaires parmi ses membres ou dans son réseau (BTP, architecture, génie rural)
- Quand l'horizon du club est inférieur à 3-4 ans (phase de consolidation indispensable)

*

Checklist du projet développement local intégré prêt à soumettre

- ☐ CNA ayant identifié le besoin et validé l'adéquation de l'équipement
- ☐ Étude technique conduite par un professionnel qualifié
- ☐ Modèle économique d'exploitation documenté et validé
- ☐ Structure de gouvernance identifiée (propriétaire / gestionnaire / usagers)
- ☐ Statut juridique du terrain sécurisé (titre, bail, convention)
- ☐ Autorisations administratives obtenues ou sécurisées
- ☐ Mise aux normes technique et sanitaire prévue intégralement
- ☐ Budget intégrant la phase d'appui à la gestion post-livraison (12-18 mois)
- ☐ Partenariat avec les autorités locales formalisé (convention, cofinancement)
- ☐ Plan de maintenance et provisions prévus
- ☐ Articulation avec les autres familles CED explicitée (coopérative gestionnaire, formation des exploitants)
- ☐ Dispositif d'évaluation sur usage réel (pas seulement sur construction)
- ☐ Étude d'impact sur l'offre existante conduite (pas de concurrence déloyale)

*

Une intervention structurelle exigeante

Le développement local intégré est la famille d'intervention la plus *visible* du CED — une halle, une unité de transformation, un incubateur se voient, se montrent, se photographient. Cette visibilité en fait aussi la famille la plus exposée au *biais de l'infrastructure* : construire, c'est avancer. Or la vraie difficulté n'est pas de construire — c'est de faire *fonctionner durablement* ce qui a été construit.

Un Rotary Club qui s'engage dans cette famille avec la discipline des quatre préalables, l'anticipation des pièges, l'ancrage dans un partenariat local pérenne, produit des transformations territoriales profondes. Un club qui se laisse séduire par le bâtiment sans penser à son exploitation produit des ruines modernes — et ces ruines sont plus coûteuses symboliquement qu'un projet qui n'aurait pas abouti du tout.

La Partie III est maintenant complète. Les cinq familles d'intervention CED sont posées, avec leurs méthodologies, leurs standards, leurs partenaires, leurs pièges. La Partie IV traite de l'activation du réseau Rotary : comment le district, la Fondation, le RAGCED, les autres RAGs, et les partenaires hors Rotary se mobilisent pour transformer un projet bien conçu en projet financé et mis en œuvre.

Partie IV — ACTIVER LE RÉSEAU

Chapitre 15 — Le district comme premier allié CED

*

Ce que le district fait pour votre projet CED

Le district est le *seuil institutionnel* entre votre club et la Fondation Rotary. Aucun Global Grant ne peut être soumis sans passer par lui. Aucun DDF ne peut être mobilisé sans sa signature. Aucune qualification TRF ne tient sans son accompagnement. Pour un club qui découvre le CED, le district n'est pas un intermédiaire lointain — il est l'interlocuteur quotidien du projet.

Les cinq fonctions concrètes que le district exerce en CED :

Fonction	Ce que cela signifie pour votre club
Accès au financement TRF	Seul le district peut soumettre un Global Grant. Votre club fournit le dossier ; le district le co-signe et le transmet.
Mobilisation du DDF	Le *District Designated Fund* est une réserve dérivée des contributions EREY d'il y a trois ans. Son usage pour un Global Grant est arbitré par le district.
Coordination inter-clubs	Quand plusieurs clubs d'un district portent des projets CED, le district articule, évite les doublons, facilite les cofinancements.
Qualification TRF	Le district maintient sa qualification annuelle auprès de la TRF. Sans qualification, aucun Global Grant possible — pour aucun club du district.
Accès au Cadre et aux ressources d'expertise	Le district oriente vers les membres du *Rotary Cadre of Technical Advisers* quand une composante technique exige une validation externe.

*

Les acteurs clés au district

Trois personnes, parfois quatre, sont vos interlocuteurs directs.

Le Gouverneur de District (DG)

Élu pour un an. Il ou elle co-signe les Global Grants, décide de l'orientation stratégique du district, représente le district auprès de RI et de la TRF. Son rôle CED est *politique* plus que *technique* : activer le district, encourager les clubs, arbitrer entre priorités.

Pour un coordinateur CED, le DG doit connaître l'existence et l'orientation du projet. Une rencontre annuelle suffit — mais elle est non optionnelle. Le projet que le DG n'a pas vu passer est un projet dont la transmission sera plus lente.

Le District Rotary Foundation Committee Chair (DRFC)

C'est votre interlocuteur technique principal. Le DRFC maintient la qualification TRF du district, accompagne les clubs dans la préparation des demandes, co-signe les Global Grants avec le DG, pilote les rapports de stewardship côté district. Mandat typique de trois ans, ce qui assure une continuité indépendante de la rotation présidentielle.

Un coordinateur CED qui ne connaît pas personnellement son DRFC n'a pas commencé à préparer un Global Grant. La relation est à établir dès que le club envisage sérieusement un projet — pas au moment du dépôt.

Le District CED Chair (quand il existe)

Poste non obligatoire, mais de plus en plus courant dans les districts actifs en CED. Référent thématique sur l'axe CED spécifiquement : veille, partage de bonnes pratiques entre clubs du district, lien avec le RAGCED. Quand il existe, c'est un interlocuteur précieux pour un coordinateur CED qui se lance.

Le membre du Cadre — Rotary Cadre of Technical Advisers

Pas systématiquement rattaché au district, mais accessible via le district. Le Cadre est un réseau international de Rotariens experts sollicités par la TRF et par les clubs pour relire, auditer, conseiller sur des composantes techniques complexes (microfinance, formation, chaînes de valeur, environnement, etc.). Le recours au Cadre est gratuit pour un club ; la demande passe par le DRFC.

> ***Action concrète à mener maintenant.*** *Si vous ne connaissez pas personnellement votre DRFC, appelez-le cette semaine. Si votre district a un CED Chair, rencontrez-le dans les 30 jours. Stockez leurs numéros de téléphone dans vos contacts directs, pas seulement dans l'annuaire du district.*

*

Le District Grant et le Global Grant — deux outils complémentaires

Le district dispose de deux mécanismes principaux à articuler pour un projet CED.

District Grant — le levier de démarrage

Le District Grant est un grant financé par le DDF du district (jusqu'à 50 % du DDF annuel peut être consacré aux District Grants). Il est plus souple que le Global Grant : délais d'instruction courts, dossier simplifié, pas de partenaire international obligatoire, pas de CNA formel exigé. Mais les montants par projet sont plus modestes (souvent 1 000 à 5 000 USD, parfois plus selon les districts), et la couverture est limitée au district initiateur.

Usage CED typique du District Grant :

- Financer un *pilote* avant de passer au Global Grant (ex. tester un module de formation sur une promotion pilote de 15 personnes avant de lancer un projet plus ambitieux)
- Financer le *Community Needs Assessment* d'un futur projet Global Grant (étude préalable éligible)
- Cofinancer la phase de *renforcement institutionnel* d'un partenaire local (ex. accompagnement à la création d'une coopérative avant que celle-ci porte un projet plus grand)
- Soutenir un *volet léger* d'un projet CED (ex. composante formation financière complémentaire à une chaîne de valeur)

Global Grant — la pièce maîtresse

Budget 30 000 - 400 000+ USD, durée 12-36 mois, partenaire international obligatoire, CNA obligatoire. C'est l'outil structurant des projets CED sérieux. Le chapitre 16 lui est consacré.

Articulation pratique

Beaucoup de projets CED réussis suivent une séquence : *District Grant préparatoire* → *Global Grant* → *extension par second Global Grant*. Cette progressivité sert deux intérêts. Elle donne au club le temps d'apprendre et de crédibiliser son partenariat avant l'engagement lourd. Elle permet au DRFC de vérifier que le club est capable de documenter sérieusement un premier financement avant de co-signer un Global Grant plus exposé.

*

Qualification du district — pourquoi cela vous concerne

La *qualification TRF* du district est une condition *préalable* à tout Global Grant. Sans qualification du district, aucun club du district ne peut recevoir de Global Grant, quelle que soit la qualité de son projet.

Critères de qualification typiques

Critère	Description
MOU Club-District signé	Le club a signé le MOU TRF qui définit ses obligations de gestion des grants
GMS suivi	Les signataires des grants du club ont suivi le *Grant Management Seminar* dans l'année rotarienne
Absence de rapports en retard	Aucun rapport de stewardship en retard sur les grants antérieurs
Pas de sanction active	Le club ou le district n'est pas sous procédure de suspension TRF
Conformité du compte USD du district	Compte bancaire dédié actif, opérationnel pour recevoir et verser les fonds

Ce que le coordinateur CED doit vérifier

Avant d'investir plusieurs mois sur un dossier Global Grant, vérifier avec le DRFC que :

- Le district est qualifié pour l'année rotarienne en cours
- Le club a bien signé le MOU Club-District
- Les signataires identifiés ont le GMS à jour
- Aucun rapport de stewardship du club n'est en retard

Un projet parfaitement conçu mais porté par un club ou un district non qualifié attendra des mois — parfois une année entière — avant de pouvoir être soumis. Cette vérification se fait en amont, pas au dernier moment.

*

Mobiliser plusieurs clubs d'un district sur un projet CED commun

Un projet CED ambitieux bénéficie souvent de regrouper deux à cinq clubs du district autour d'une initiative commune. Plusieurs configurations possibles.

Configuration 1 — Projet CED multi-clubs avec un club pilote

Un club porte le projet (signature, interlocution TRF, gestion), les autres clubs contribuent en cofinancement cash ou en bénévoles techniques. Formule simple, qui rassemble sans lourdeur administrative.

Configuration 2 — Projet CED multi-clubs avec un comité inter-clubs

Plusieurs clubs signent conjointement. Comité CED inter-clubs pour la gouvernance du projet. Formule plus lourde mais adaptée aux projets de 200 000 USD et plus, où la diversité des contributions est un atout.

Configuration 3 — Programme district avec plusieurs projets coordonnés

Le district définit une *stratégie CED* sur 3-5 ans avec plusieurs projets connexes (ex. un programme de formation professionnelle décliné sur plusieurs territoires). Chaque club porte un volet, le district coordonne. Formule ambitieuse, adaptée aux districts avec un *District CED Chair* actif.

Comment initier la mobilisation inter-clubs

Étapes concrètes pour un coordinateur CED qui veut élargir son projet :

1. Présenter l'idée en comité CED du club, valider l'intention d'élargir
2. En parler au DRFC et au DG : le district peut relayer, voire organiser une réunion inter-clubs CED
3. Identifier les clubs voisins actifs sur des thématiques proches (consulter le bulletin du district, Rotary Showcase, contacts RAGCED)
4. Organiser une visio ou une rencontre pour exposer le projet et discuter d'une contribution possible

5. Formaliser les engagements par lettres d'intention entre clubs, puis par signature du Global Grant

*

Ce que le district attend de votre club

La relation avec le district est bilatérale. Un club qui consomme du DDF sans jamais contribuer, qui rend ses rapports en retard, qui change d'interlocuteur à chaque changement de président, épuise la patience du DRFC et du DG. À l'inverse, un club rigoureux, réactif, transparent, devient un partenaire privilégié sur lequel le district s'appuie.

Les attentes typiques du district :

Dimension	Attente
Respect des procédures TRF	Dossier complet, budget conforme, CNA joint, délais respectés
Qualité documentaire	Rapports de stewardship précis, à l'heure, appuyés par pièces justificatives
Communication	Information régulière du DRFC sur l'avancement, alerte en cas de difficulté
Contribution au DDF	Participation du club aux campagnes EREY du district
Partage avec les autres clubs	Présentation du projet en conférence de district, partage de la méthodologie
Continuité	Coordinateur CED stable, mandat long, passation structurée

*

Contribution au DDF — une logique de long terme

Le DDF disponible aujourd'hui provient des contributions EREY du district trois ans plus tôt. Chaque dollar EREY versé par un Rotarien est partagé à parts variables entre le *World Fund* (abondement global TRF) et le DDF du district. Quand le district veut investir dans un Global Grant trois ans plus tard, il puise dans ce DDF.

Pour un club qui envisage de porter des projets CED à long terme, cette logique est décisive. Ce que le club ne contribue pas aujourd'hui ne sera pas disponible pour cofinancer un Global Grant futur. Encourager les membres du club à participer à EREY, à faire des dons ponctuels à la Fondation, à devenir *Paul Harris Fellow*, c'est préparer les financements des projets CED de 2028.

Cette logique, rarement explicitée, distingue les clubs *durablement* actifs en CED des clubs qui tentent un projet ponctuel et s'étonnent de manquer de moyens à la tentative suivante.

*

Les 5 questions à poser à votre DG ou DRFC

Pour un coordinateur CED qui prend ses fonctions, ou qui envisage un projet :

1. **Le district est-il qualifié TRF cette année rotarienne ?** Quelle est la prochaine date de renouvellement ?
2. **Quel est le DDF disponible** pour les Global Grants cette année et les deux suivantes ?
3. **Quels sont les projets CED en cours dans le district** ? Y a-t-il une coordination possible ?
4. **Un District Grant est-il mobilisable** pour financer un CNA préparatoire ou un pilote ?
5. **Qui est le membre du Cadre** sur les thématiques CED accessibles à notre district ?

Ces cinq questions, posées lors d'un rendez-vous d'une heure avec le DRFC, débloquent concrètement un projet. Elles économisent des mois d'approximation.

*

Checklist de préparation de la relation district

- ☐ DRFC identifié nommément, numéro de téléphone personnel dans les contacts du coordinateur CED
- ☐ DG rencontré ou contacté au moins une fois dans l'année
- ☐ District CED Chair identifié (s'il existe) et rencontré
- ☐ Qualification TRF du district vérifiée pour l'année rotarienne en cours
- ☐ MOU Club-District signé et archivé
- ☐ GMS des signataires du club à jour
- ☐ Statut des rapports de stewardship antérieurs du club vérifié (aucun en retard)
- ☐ DDF disponible documenté auprès du DRFC
- ☐ Projets CED des autres clubs du district recensés (veille permanente)
- ☐ Participation du club au EREY encouragée et suivie
- ☐ Présence d'au moins un membre du club à la conférence de district annuelle

*

Le district comme accélérateur ou comme frein

Un district actif, bien structuré, avec un DRFC expérimenté et un District CED Chair engagé, est un accélérateur puissant pour un club qui se lance. Il oriente, connecte, co-signe rapidement, accompagne la première difficulté.

Un district peu mobilisé en CED peut devenir un frein : lenteur de traitement, signatures difficiles à obtenir, connaissance approximative des procédures TRF. Dans ces situations, la bonne réaction n'est pas de contourner le district (ce qui est impossible et contre-productif), mais de *l'activer* : proposer

d'accueillir une formation au dîner statutaire, inviter le DG à visiter un projet en cours, rédiger une note de synthèse à présenter à la conférence de district.

Un club qui *contribue à professionnaliser son district* prépare des financements plus fluides pour ses projets futurs, et rend service à tous les autres clubs du district.

Le chapitre suivant détaille le cœur technique du CED Rotary : le cycle complet d'un Global Grant, de la concept note au rapport final.

Chapitre 16 — La Fondation Rotary et les Global Grants CED

*

Le Global Grant, pièce maîtresse du CED Rotary

La Fondation Rotary (TRF) est le bras financier du Rotary International. Elle mobilise chaque année environ 400 millions USD répartis entre plusieurs programmes, dont les Global Grants sont la ligne de financement la plus importante pour les projets CED des clubs.

Un Global Grant CED bien conduit mobilise entre 30 000 et plus de 400 000 USD, sur un horizon de 12 à 36 mois, avec un effet de levier TRF sur le cofinancement local. C'est l'outil financier le plus puissant dont dispose un club pour transformer un diagnostic en projet de terrain.

Ce chapitre détaille le cycle complet du Global Grant, du premier concept à la clôture, avec les documents requis, les délais, les pièges, et les indicateurs à suivre. Certains montants et ratios sont signalés *[à vérifier]* — la TRF a réformé son *funding model* dans les années récentes et continue à l'ajuster. Se référer aux *Terms and Conditions for Rotary Foundation Grants* dans leur version à jour pour les valeurs exactes au moment de la soumission.

*

Les huit phases du cycle

Un Global Grant suit un cycle en huit phases. Chaque phase a ses livrables, ses interlocuteurs, ses délais typiques.

Phase 1 — Identification (1-3 mois)

Diagnostic-territoire du club, premières rencontres communautaires, identification d'une problématique CED prioritaire, premières discussions avec des partenaires locaux potentiels. Le club valide en comité CED qu'un projet Global Grant est pertinent et faisable.

Livrable. Note d'intention de 2-3 pages pour le comité du club et pour le DRFC du district.

Phase 2 — Design (3-6 mois)

Cœur méthodologique. Community Needs Assessment conduit (chapitre 9), théorie du changement formulée, partenaire international identifié et engagé, budget détaillé construit, plan M&E rédigé, partenaires locaux formalisés par MOU.

Livrables. Concept note complète, rapport CNA, MOU partenariaux, budget ligne à ligne, plan M&E.

Phase 3 — Soumission (1-2 mois)

Dépôt du dossier complet dans le *Grant Center* de MyRotary. Documents joints, signatures électroniques du président du club, du DRFC du district, du DG, du club et du district internationaux. Vérification finale par le DRFC avant transmission au staff TRF.

Livrable. Dossier soumis sur my.rotary.org via le Grant Center.

Phase 4 — Revue TRF (2-4 mois)

Instruction par le staff TRF. Questions de clarification envoyées au club et au district via le Grant Center. Ajustements demandés sur budget, indicateurs, composantes. Avis du *Cadre* sollicité si composante technique complexe. Décision finale.

Livrable. Lettre de notification (acceptation, demande de révision, ou refus).

Phase 5 — Transfert des fonds (2-4 mois)

Après acceptation, le cofinancement doit être *intégralement déposé* avant versement. DDF, cash du club et du partenaire international, in-kind documenté. TRF déclenche alors le versement du *World Fund match* et du total sur le compte USD du district hôte. Le district verse ensuite au club selon le calendrier approuvé.

Livrables. Confirmations de dépôt, premier versement.

Phase 6 — Mise en œuvre (12-36 mois selon projet)

Exécution du projet conformément au budget, au calendrier, au plan M&E. Gestion financière rigoureuse, documentation continue, suivi des indicateurs, ajustements éventuels validés par la TRF.

Livrables. Registres financiers, rapports trimestriels internes, photos, données M&E.

Phase 7 — Stewardship et rapports (en continu + à 12 mois + à la fin)

Trois rapports formels à la TRF :

- **Rapport progressif** (*progress report*) tous les 12 mois après le premier versement
- **Rapport final** (*final report*) dans les deux mois suivant la fin du projet
- Tout *rapport intermédiaire* spécifique demandé par la TRF ou initié par le club en cas d'évolution majeure

Livrables. Rapports narratifs et financiers soumis via le Grant Center.

Phase 8 — Clôture (2-6 mois après la fin du projet)

Validation du rapport final par la TRF, clôture officielle du grant, archivage des documents pour cinq ans minimum. Évaluation *ex post* à 12-24 mois quand le projet s'y prête (pas toujours financée sur le grant lui-même, mais recommandée).

Livrables. Clôture officielle, dossier archivé, restitution finale aux parties prenantes.

Durée totale typique : 20 à 48 mois entre l'identification et la clôture. Cette durée est un invariant à assumer dès le début.

*

Documents requis pour la soumission

Le dossier complet d'un Global Grant CED comporte une dizaine de pièces. La préparation de chacune prend du temps — plusieurs semaines à plusieurs mois selon la complexité.

Documents principaux

Document	Longueur typique	Auteur principal
Concept note / application narrative	15-30 pages	Club hôte (avec partenaire international)
Budget détaillé ligne à ligne	3-10 pages (Excel)	Club hôte (validation DRFC)
Plan de monitoring et d'évaluation (M&E)	5-10 pages	Club hôte (avec partenaire local)
Rapport de Community Needs Assessment	10-25 pages	Partenaire local avec accompagnement club hôte
MOU Club hôte — Club international	1-3 pages	Les deux clubs, validation DRFC
MOU avec partenaires locaux (IMF, ONG, coopérative)	1-5 pages par partenaire	Club hôte
Lettres d'appui (autorités locales, partenaires institutionnels)	1 page chacune	Autorités / partenaires
CV du ou des *project leader* du club hôte	1-2 pages	Les personnes concernées
Preuve de cofinancement engagé (pledge letters)	1 page par engagement	Signataires des engagements

Éléments annexes souvent utiles

- Photos du territoire et de la communauté cible (avec consentements)
- Cartes de localisation
- Études sectorielles ou documents statistiques

- Modèles de registres bénéficiaires, de suivi, etc.

*

La concept note — structure gagnante

La concept note est le document central. Sa structure suit le template TRF disponible dans le Grant Center. Voici ses sections, avec les points que le staff TRF scrute le plus.

Section 1 — Informations du projet

Titre du projet, zone géographique, *Area of Focus* (CED), montant demandé, durée.

Section 2 — Description du projet (2-4 pages)

Problème que le projet adresse, population cible, résultats attendus, théorie du changement résumée. Cette section est souvent lue en première et fixe l'impression du relecteur. Clarté, concision, concret — pas de généralités.

Section 3 — Community

Description de la communauté bénéficiaire : démographie, économie, contexte, vulnérabilités. Appuyée sur le CNA.

Section 4 — Partners

Club hôte, club international, partenaires locaux (*cooperating organizations*). Rôle de chacun, capacités démontrées, antériorité dans le secteur.

Le staff TRF vérifie :

- Le partenaire international est-il *réellement* impliqué ou simplement signataire ?
- Le partenaire local est-il compétent sur le sujet précis du projet ?
- Les rôles sont-ils clairs et non redondants ?

Section 5 — Project objectives and activities

Objectifs formulés en outcomes mesurables, activités détaillées par composante, calendrier. Cohérence avec le budget.

Section 6 — Budget

Chaque ligne budgétaire est justifiée. Les catégories TRF types : personnel (limité), équipement, consommables, transport, formation, suivi-évaluation, administration (plafond 3 %), contingence (plafond 10 %).

Section 7 — Standardized measures et plan M&E

Indicateurs alignés avec les *Rotary Standardized Measures* pour l'axe CED. Baseline prévue, fréquence de mesure, responsable, méthode.

Section 8 — Sustainability

Comment le projet continue après la fin du grant. Modèle économique autoportant, transfert à un opérateur local, intégration dans les politiques publiques, formation de formateurs, etc. C'est la section la plus souvent sous-développée — et une des plus scrutées.

Section 9 — Community involvement

Comment la communauté bénéficiaire est impliquée dans la conception, la mise en œuvre, l'évaluation. Appuyé sur le CNA et sur des mécanismes formels de participation (comité bénéficiaires, enquêtes, restitutions).

*

Budget — règles, plafonds, pratiques

Catégories et plafonds TRF typiques [à vérifier dans la version à jour]

Catégorie	Description	Plafond ou pratique
Équipement	Achats durables, matériel technique	Éligible, justificatifs requis
Consommables	Fournitures, matières premières	Éligible
Formation	Honoraires formateurs, matériel pédagogique	Éligible
Transport et logistique	Frais liés aux activités	Éligible, forfaits ou justificatifs
Personnel local	Honoraires de personnel dédié au projet	Éligible selon règles TRF
Frais de déplacement internationaux	Voyages du club international	Limités, à justifier
Administration	Frais généraux de gestion du projet	**Plafond 3 %** du budget total
Contingence	Provision pour imprévus	**Plafond 10 %** du budget total
Évaluation externe	Consultant indépendant	Éligible, recommandé pour projets > 100 000 USD

Dépenses inéligibles classiques

Catégorie	Raison
Construction de bâtiments permanents à usage du club	Pas l'objet d'un Global Grant CED
Véhicules, motos, bateaux	Sauf si directement et démontrablement essentiel au projet
Salaires du personnel régulier du club ou du partenaire	Seuls les coûts dédiés au projet sont éligibles
Frais de restauration et hébergement des Rotariens	Pris en charge par les clubs, pas par la TRF
Dépenses antérieures à l'approbation du grant	Seules les dépenses postérieures sont éligibles (sauf CNA pré-projet dans certains cas)
Goodies Rotary, supports de visibilité du club	Budget du club, pas du grant

Cofinancement — les ratios

Le montant total du projet est *supérieur* au montant demandé à la TRF. Il inclut le cofinancement requis.

Source de cofinancement	Ratio de match World Fund *[à vérifier]*
DDF (District Designated Fund) du district hôte ou international	100 % — chaque dollar DDF est abondé d'un dollar du World Fund
Cash versé par les clubs ou les partenaires	50 % — chaque dollar cash est abondé de 50 cents du World Fund
Contributions *in-kind* documentées	0 % — valorisées pour le total du projet mais non abondées

Exemple chiffré indicatif. Un projet de 100 000 USD peut se structurer ainsi :

- 20 000 USD DDF (abondés 20 000 USD par le World Fund) = 40 000 USD
- 20 000 USD cash club hôte + club international (abondés 10 000 USD) = 30 000 USD
- 30 000 USD *in-kind* (non abondés) = 30 000 USD
- *Total = 100 000 USD*, dont 30 000 USD du World Fund, 70 000 USD apportés par les clubs, DDF et in-kind

Cette mécanique explique pourquoi le DDF est le levier le plus puissant : 1 USD de DDF produit 2 USD de financement projet, alors qu'1 USD cash produit 1,5 USD.

Les règles exactes du *funding model* peuvent évoluer. Vérifier auprès du DRFC et dans les *Terms and Conditions* de l'année concernée.

*

Plan de monitoring et d'évaluation (M&E)

Le plan M&E est souvent sous-développé dans les dossiers CED, alors que le staff TRF le lit avec attention. Un plan M&E robuste aligne indicateurs, méthodes, calendrier, responsabilités.

Structure type

Outcome du projet	Indicateur	Baseline	Cible endline	Méthode de mesure	Fréquence	Responsable
Augmentation des revenus des bénéficiaires	Revenu mensuel moyen par bénéficiaire (USD)	Mesurée en M0	+40 % à M24	Enquête ménage échantillon	Baseline M0, endline M24	Partenaire local
Pérennité des activités financées	% d'activités actives à 12 mois	0 (pas encore démarrées)	> 70 % à M24	Enquête de suivi	M12, M18, M24	Partenaire local
Taux de remboursement microcrédits (si applicable)	PAR 30	N/A	< 5 %	Reporting IMF	Trimestriel	IMF partenaire
Accès à des services financiers formels	% de bénéficiaires ayant un compte bancaire ou mobile money	Mesurée en M0	+30 pp à M24	Enquête endline	Baseline, endline	Partenaire local

Le plan M&E se construit *pendant* la phase de design, pas *après* l'obtention du grant. Il conditionne la qualité des rapports de stewardship.

*

Les *Rotary Standardized Measures* pour le CED

La TRF publie une liste d'indicateurs standardisés par *Area of Focus*. Pour le CED, les indicateurs recommandés couvrent plusieurs niveaux :

- Nombre de bénéficiaires directs (avec désagrégation genre)
- Nombre de bénéficiaires indirects estimés
- Revenus additionnels générés
- Emplois créés ou maintenus
- Niveau de pauvreté mesuré (*Poverty Probability Index* ou équivalent)
- Accès aux services financiers formels
- Indicateurs propres à la sous-thématique (formation, coopérative, chaîne de valeur, etc.)

Le projet doit adopter ces indicateurs standardisés *et* peut y ajouter des indicateurs propres plus précis. L'alignement avec les standardized measures est une bonne pratique scrutée par le staff TRF.

La liste à jour est accessible sur my.rotary.org > Grants > Monitoring and Evaluation Plan Supplement.

*

Les 10 causes de rejet les plus fréquentes

Le staff TRF ne publie pas de statistiques officielles des motifs de rejet, mais les coordinateurs expérimentés convergent sur dix causes récurrentes. Les anticiper en amont réduit drastiquement le risque de perdre six mois.

#	Cause	Mitigation
1	Community Needs Assessment superficiel ou absent	Chapitre 9, méthodologie rigoureuse
2	Partenaire international inadéquat (juste signataire, pas partenaire réel)	Mobilisation précoce via RAGCED, partenariat bidirectionnel
3	Budget non itemisé, admin dépassant 3 %, contingence > 10 %	Relecture ligne à ligne, recours à un expert-comptable du club
4	Sustainability non traitée ou traitée superficiellement	Modèle de pérennité explicite, pas de formule générique
5	Indicateurs vagues (*amélioration du bien-être* ne mesure rien)	Indicateurs SMART, baseline prévue
6	Dépenses inéligibles mélangées dans le budget	Vérification stricte de la liste des éligibilités
7	Rôles des partenaires flous ou redondants	Matrice RACI claire, responsabilités non superposées
8	Absence de *community involvement* démontré	Mécanismes formels de participation, appuyés sur le CNA
9	District ou club non qualifié	Vérification précoce de la qualification TRF
10	Rapports de stewardship antérieurs en retard	Audit des rapports en cours avant d'initier un nouveau projet

Un dossier qui coche les dix mitigations a toutes ses chances. Un dossier qui en rate trois ou quatre génère des demandes de clarification coûteuses en temps, voire un refus.

*

Obligations de stewardship

Le stewardship est l'obligation de rendre compte de l'usage des fonds TRF. Trois rapports formels, des obligations documentaires continues.

Rapport progressif annuel

Soumis via le Grant Center tous les 12 mois après le premier versement. Il décrit :

- Activités menées depuis le dernier rapport
- Dépenses ligne à ligne (conformité au budget)
- Indicateurs mesurés (baseline si M12, valeurs intermédiaires ensuite)
- Difficultés rencontrées, ajustements
- Engagements pour les 12 mois à venir

Le rapport est signé par le club hôte et le club international, validé par le DRFC avant soumission.

Rapport final

Dans les deux mois suivant la fin officielle du projet. Il documente l'ensemble du cycle, les résultats obtenus, les leçons tirées, la pérennité enclenchée. C'est le document sur lequel la TRF jugera de la réussite du projet — et sur lequel elle s'appuiera pour les futures demandes du club et du district.

Obligations continues

- Archivage des pièces justificatives pendant **au moins cinq ans** après clôture
- Disponibilité pour un éventuel audit TRF (rare mais possible)
- Photos documentant les activités, avec consentements
- Registres des bénéficiaires tenus à jour

Conséquences du non-respect

Infraction	Conséquence
Retard de rapport progressif	Gel des versements restants, relance du DRFC
Rapport final non soumis	Mise en défaut du club et du district, *blocage de toute nouvelle demande* pour le district entier
Dépenses non justifiables	Demande de remboursement de la part non justifiée
Fraude avérée	Procédure disciplinaire, exclusion, poursuites

Un club qui ne respecte pas ses obligations de stewardship nuit à tous les autres clubs du district. Cette externalité négative justifie la rigueur imposée à chaque club qui s'engage.

*

Séquence DRG — Global Grant — Global Grant

Pour les clubs qui ont aussi porté un Disaster Response Grant (voir le livre *jumeau* sur la réponse aux catastrophes), une articulation CED post-crise peut se structurer ainsi :

- **DRG** dans les premières 72 heures - 3 mois (urgence)
- **Global Grant CED transitoire** à M+6 / M+12 pour relancer l'économie locale endommagée
- **Global Grant CED structurant** à M+24 / M+36 pour installer des mécanismes durables (microfinance, coopératives, chaînes de valeur rétablies)

Cette séquence est documentée dans plusieurs projets RAGCED × DNA-RAG (notamment après ouragans Caraïbes, séismes post-Haïti, etc.). Elle produit une continuité cohérente de l'urgence au relèvement structurel.

*

Checklist du Global Grant CED prêt à soumettre

- ☐ Concept note complète et relue par le RAGCED et le DRFC
- ☐ CNA joint, moins de 12 mois
- ☐ Partenaire international effectif (pas un partenaire de façade)
- ☐ MOU partenariaux signés
- ☐ Budget ligne à ligne, admin ≤ 3 %, contingence ≤ 10 %
- ☐ Cofinancement engagé avec *pledge letters*
- ☐ Plan M&E avec indicateurs SMART, baseline prévue
- ☐ *Sustainability* explicitée avec modèle concret
- ☐ *Community involvement* documenté
- ☐ Standardized Measures CED alignés
- ☐ Dépenses inéligibles écartées du budget
- ☐ Signataires identifiés, GMS à jour
- ☐ Qualification TRF du district et du club vérifiée
- ☐ Rapports de stewardship antérieurs à jour
- ☐ Ressources humaines internes disponibles pour les 24-36 prochains mois

*

L'exigence comme investissement

Un Global Grant CED bien conduit produit un triple bénéfice : le projet lui-même, la consolidation de la capacité du club, et l'accumulation de crédibilité auprès de la TRF et du RAGCED pour les projets suivants. Un club qui a porté deux ou trois Global Grants CED correctement devient un *acteur reconnu* — son nom circule, ses partenaires lui proposent des collaborations, le district compte sur lui pour accompagner les clubs débutants.

Cette réputation ne se construit pas en un grant. Elle se construit en les tenant tous à niveau. La rigueur d'aujourd'hui est l'accès aux opportunités de demain.

Le chapitre suivant décrit le partenaire d'expertise qui accompagne tout ce parcours : le RAGCED — son rôle exact, ses services concrets, ses comités, ses chapitres régionaux.

Chapitre 17 — Le RAGCED comme partenaire d'expertise

*

Qui est le RAGCED

Le *Rotary Action Group for Community Economic Development* (RAGCED) est l'un des *Rotary Action Groups* reconnus par le Conseil central de Rotary International. Il se définit comme « un réseau mondial de membres du Rotary, de professionnels non-Rotariens et de partenaires engagés à faire progresser la croissance économique durable et à améliorer les conditions de vie dans le monde entier ».

Comme tous les RAGs, le RAGCED opère selon la formule réglementaire obligatoire : *« This Rotary Action Group operates in accordance with Rotary International policy but is not an agency of or controlled by Rotary International »*. Cela signifie qu'il n'a pas d'autorité hiérarchique sur les clubs ou les districts, ne pilote pas les Global Grants, n'endosse pas formellement les projets au sens TRF. Ce n'est pas une agence de Rotary International, mais un réseau affilié qui opère *en accord avec* la politique RI.

Ce que le RAGCED fait — conseiller, connecter, capitaliser, outiller — est précisément ce dont un club qui se lance en CED a le plus besoin. Ce chapitre détaille comment mobiliser ce partenaire.

*

Histoire et ancrage

Selon le témoignage du président actuel Wally Gardiner, le RAGCED *a grandi à partir d'un petit groupe de cinq personnes dans le District 5360 pour devenir une organisation mondiale de plus de 400 membres dans 34 pays*. Le District 5360 correspond au sud de l'Alberta, au Canada, avec Calgary comme ville de référence. Cet ancrage canadien explique la forte présence de clubs d'Alberta dans les projets historiques.

La date précise de fondation et les noms des cinq cofondateurs ne sont pas publiés sur les pages publiques du RAGCED. Ces éléments sont à confirmer par contact direct avec `secretary@ragced.org` ou par les archives de Rotary Service.

Mission et valeurs

La mission officielle : *être une source d'expertise qui aide les Rotariens à concevoir, mettre en œuvre et gérer des projets de développement économique durables et impactants dans les communautés pauvres et mal desservies.*

Les valeurs affichées — gratitude, renouveau, compassion, persévérance — se lisent en prolongement du *Four-Way Test* rotarien classique.

Statut juridique

Le RAGCED lui-même opère comme entité affiliée à Rotary International. Son statut fiscal propre n'est pas directement documenté sur le site public, mais il est lié à l'*Economic Development & Empowerment Foundation* (contact `info@empowermentfdn.org`), fondation 501(c)(3) de droit américain — ce qui rend les dons déductibles d'impôt aux États-Unis.

*

Gouvernance

Le Conseil d'administration (mandat 2025-2027)

Le RAGCED est dirigé par un *Board of Directors* de onze membres, renouvelé par mandat de deux ans. À la date des recherches, les membres du Board 2025-2027 sont :

- Wally Gardiner (président), Rotary Club of High River, Alberta
- Sunny Akuopha
- Rakesh Babuji
- Christina Calaguian
- Juliana Corredor
- Biswajit Ghosh
- Adrienne Booth Johnson
- Gomathy Manickam
- Xavier Sentamu
- Carl Treleaven (Past President, trésorier)
- Peter Verbeek (aussi orthographié Verbeeck)

Le Comité exécutif — treize portefeuilles fonctionnels

Le comité exécutif, plus large que le Board, pilote l'opérationnel. Les portefeuilles principaux :

Portefeuille	**Titulaire** ***[à la date des recherches]***
Trésorerie et *Immediate Past President*	Carl Treleaven (St. Petersburg, Floride)
Directeur Adhésion	Peter Verbeek (Key Biscayne)

Portefeuille	**Titulaire** ***[à la date des recherches]***
Image publique	Gomathy Manickam
Officier technique	Robin Steele
Partenariats	Biswajit Ghosh
Fondation	Peter Verbeek
CED Area of Focus Manager	Bonaventure Fandohan
Gouvernance	Margaret Williamson
Opérations	Nick Frankle
Éducation	Rakesh Babuji
RICON (Convention RI)	Mary Coward
Liaison TRF	Lynne Duckham et AnneMarie Mostert
Technical Coordinator, TRF Cadre	Nilam Bedi

Ces titulaires évoluent dans le temps. La liste à jour est publiée sur `ragced.org > Leadership Team`.

Les huit comités permanents

La gouvernance opérationnelle est répartie entre huit comités :

Comité	**Mission**
Operations	Accompagne les membres dans la conception et la mise en œuvre de projets CED
Communications & Public Image	Site, newsletter, présence en ligne
Education	Programmation éducative CED globale (webinaires, ateliers, publications)
Partnerships	Connecte Rotariens et Rotaractors à des organisations tierces
Membership	Information et soutien à la création de chapitres locaux
Finance	Pilotage financier du RAGCED
Fundraising	Levée de fonds, lien avec l'Empowerment Foundation
Administration	Présidence, secrétariat, trésorerie

Pour un coordinateur CED, les comités les plus mobilisables sont **Operations** (soutien opérationnel), **Education** (formations, webinaires), **Partnerships** (mise en relation de partenaires internationaux).

*

Les chapitres régionaux

Au-delà de la gouvernance centrale, le RAGCED se déploie par chapitres géographiques qui adaptent l'offre aux réalités régionales.

RAGCED LATAM

Chapitre Amérique latine, coordonné par Juliana Corredor González. Couvre Colombie, Mexique, Équateur, avec des appuis du Canada et des États-Unis. Événements régionaux documentés, projets d'investissement à impact (articulation avec le *Talanton Fund*).

RAGCED South Asia / Dakshinpatha

Chapitre indien et d'Asie du Sud. Organise des foires de projets CED, facilite les partenariats internationaux pour les clubs hôtes indiens. Le nom *Dakshinpatha* fait référence à l'ancienne route commerciale sud-indienne, symbole de prospérité et d'échanges.

Expansion africaine

Un chapitre africain est en développement. La *West Africa Project Fair* est le principal événement régional en Afrique francophone. Le *Talanton East Africa* opère sur l'Afrique de l'Est.

Comment identifier le bon chapitre pour son projet

Pour un club qui envisage un projet dans une géographie donnée, le premier contact se fait :

1. Par le formulaire en ligne sur `ragced.org`, en précisant le pays cible
2. Par email direct à `secretary@ragced.org` ou `partnerships@ragced.org`
3. Par participation à une réunion mensuelle RAGCED où les coordinateurs régionaux interviennent

Délai de réponse typique : quelques jours.

*

Adhésion au RAGCED

L'adhésion est ouverte aux Rotariens et, selon les modalités, à des non-Rotariens engagés sur les sujets CED. La cotisation annuelle est modeste (montant exact à confirmer sur le site à la date d'adhésion).

Pour un club sérieusement engagé en CED, **au moins un membre du comité CED devrait être adhérent individuel** du RAGCED. Cela donne accès à :

- La newsletter mensuelle
- L'invitation aux réunions mensuelles en visioconférence
- L'accès aux ressources restreintes du site membre
- La possibilité d'être mis en relation avec des partenaires internationaux
- Le droit de vote aux assemblées générales du RAGCED

L'adhésion se fait via le formulaire sur `ragced.org > Membership` ou en contactant `membership@ragced.org`.

*

Les services concrets pour un club CED

Le RAGCED n'est pas un guichet. Il n'attribue pas de financement, ne pilote pas les projets, ne remplace pas le partenaire technique. Il *amplifie* la capacité d'un club en offrant cinq services concrets.

Service 1 — Revue critique pro bono d'une concept note

Un coordinateur CED peut soumettre au RAGCED une concept note en cours de rédaction. Un membre expérimenté relit, pointe les faiblesses, suggère des ajustements, identifie les risques que le staff TRF relèvera. Service gratuit, confidentiel, d'une valeur considérable.

Cette revue se demande :

- Par email au *secretary@ragced.org* ou au coordinateur régional identifié
- Lors d'une réunion mensuelle, en présentant brièvement le projet
- Via le formulaire *Project Assistance Request* (si accessible sur le site)

Service 2 — Mise en relation avec un International Partner qualifié

L'exigence TRF du partenaire international est souvent le point le plus difficile pour un club qui n'a pas de réseau établi. Le RAGCED *solve* ce problème en quelques visioconférences. Le coordinateur régional compétent (LATAM, South Asia, Afrique) propose deux ou trois clubs partenaires potentiels, déjà engagés en CED, alignés avec votre thématique.

Cette mise en relation est le principal gain de participer aux activités RAGCED : un club qui s'y investit pendant un an trouve presque systématiquement son partenaire international par ce canal.

Service 3 — Accès au Cadre TRF sur le CED

Le *Technical Coordinator* du Cadre TRF pour le RAGCED (Nilam Bedi à la date des recherches) oriente les demandes vers les membres du Cadre les plus pertinents. Le Cadre intervient sur des composantes techniques complexes :

- Audit d'une IMF partenaire potentielle
- Revue d'un plan M&E de projet chaîne de valeur
- Évaluation technique d'un projet d'infrastructure économique
- Avis sur la conception d'une coopérative complexe

Le recours au Cadre passe par le DRFC du district (qui émet la demande formelle à la TRF) mais le RAGCED facilite l'identification de la bonne personne.

Service 4 — Ressources documentaires et formations

Le RAGCED publie ou diffuse plusieurs ressources :

- **Newsletter mensuelle** — sélection d'articles, retours de terrain, appels à partenariats, annonces d'événements
- **Webinaires** — un à deux par mois en moyenne, sur des thématiques spécifiques (microfinance, chaînes de valeur, coopératives, inclusion financière numérique, etc.)
- **Guides méthodologiques** — selon publications, par exemple le *Guidebook for Building Sustainable Microfinance Programs*
- **Études de cas** — retours d'expérience documentés de projets CED Rotary
- **Programmation éducative lors des conventions RI** — sessions spécifiques CED

Service 5 — Participation aux foires régionales de projets

Les chapitres régionaux organisent des foires où les clubs hôtes présentent leurs projets à des partenaires internationaux potentiels :

- **West Africa Project Fair** — Afrique de l'Ouest, annuelle
- **Dakshinpatha** — Asie du Sud (Inde notamment)
- **LATAM in Action** — Amérique latine
- **Conventions RI** — stands RAGCED, sessions dédiées

Participer à ces foires, même comme observateur la première année, est une expérience formatrice décisive. On y voit comment d'autres clubs structurent leurs projets, on y fait des contacts durables, on y repère des opportunités de collaboration.

*

Les projets RAGCED documentés

Honduras Economic and Community Development (HECD)

Projet emblématique du RAGCED, porté depuis plus de dix ans en partenariat avec des clubs honduriens et le District 5340 (San Diego, Californie). HECD combine formations professionnelles, microcrédit, appui aux coopératives sur plusieurs territoires honduriens. Plusieurs millions d'USD mobilisés via une séquence de Global Grants successifs. Plus de 5 000 bénéficiaires directs documentés.

C'est un modèle d'articulation multi-familles dans un programme multi-phases — illustration vivante de ce que la doctrine du chapitre 0 appelle le *cycle long*.

Talanton East Africa

Le *Talanton Impact Fund* est un véhicule d'investissement à impact opérant en Afrique de l'Est, cofondé par le RAGCED via l'*Economic Development & Empowerment Foundation*. Il investit dans des PME qui génèrent des emplois pour des populations vulnérables. Talanton est l'articulation

privilégiée pour les clubs qui veulent associer un Global Grant classique avec un volet investissement à impact.

Détails opérationnels (secteurs, montants, pipeline) à actualiser via `partnerships@ragced.org`.

Dakshinpatha et South Asia

Chapitre RAGCED South Asia, coordonné pour l'Inde. Foire annuelle, projets hôtes indiens, appui aux clubs engagés sur la microfinance villageoise, la formation professionnelle des jeunes, les coopératives de femmes.

West Africa Project Fair

Foire annuelle rassemblant des clubs hôtes ouest-africains et des partenaires internationaux potentiels. Depuis plusieurs éditions, elle a permis l'émergence de Global Grants CED dans plusieurs pays (Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Sénégal, Ghana, Bénin).

LATAM in Action

Chapitre latino-américain, sous la coordination de Juliana Corredor González. Projets documentés en Colombie, Mexique, Équateur, articulations avec les Global Grants CED et les investissements Talanton.

Tous ces éléments sont à actualiser via les publications RAGCED récentes et les contacts directs avec les coordinateurs régionaux.

*

L'*Economic Development & Empowerment Foundation*

Fondation liée au RAGCED, de droit américain (501(c)(3)). Elle agit comme :

- Véhicule de collecte de dons déductibles d'impôt aux USA
- Investisseur dans le Talanton Impact Fund
- Levier financier complémentaire aux Global Grants pour des projets CED à dimension *impact investing*

Contact : `info@empowermentfdn.org`.

Pour un club qui veut associer un volet investissement à impact à son projet classique, cette fondation est un interlocuteur naturel, à solliciter via `partnerships@ragced.org`.

*

Les quatre fonctions du RAGCED, revisitées

Le chapitre 0 a posé la doctrine des quatre fonctions du RAGCED. Ce chapitre permet d'en donner le contenu concret.

Fonction	Concrètement
Conseiller	Revue *pro bono* de concept note, orientation vers le Cadre, recommandations méthodologiques, débat des orientations stratégiques du club
Connecter	Mise en relation avec un *International Partner* qualifié, introduction auprès d'ONG ou d'agences ONU, articulation avec les autres RAGs
Capitaliser	Newsletter, études de cas, webinaires, archives des projets passés, foires régionales de partage
Outiller	Guides méthodologiques, modèles de documents, formations en ligne, programmes éducatifs lors des conventions

Aucune de ces fonctions n'est exclusive : le RAGCED reste un réseau associatif de Rotariens bénévoles. La réactivité dépend de la disponibilité des membres sollicités. Un club qui investit dans la relation (adhésion, participation aux réunions, contribution à la newsletter) reçoit en retour une attention plus rapide et plus approfondie.

*

Comment tirer le maximum du RAGCED — sept pratiques

Pour un club qui veut maximiser la valeur tirée du RAGCED :

1. **Adhérer** dès le lancement du comité CED du club
2. **Participer** à au moins quatre réunions mensuelles par an
3. **Intervenir** au moins une fois par an (présentation d'un projet, retour d'expérience) — c'est par la contribution qu'on gagne en visibilité
4. **Assister** à une foire régionale tous les deux ans au minimum
5. **Proposer** un article à la newsletter sur un projet abouti — rédaction demandée par le comité *Communications*
6. **Utiliser** le service de revue *pro bono* au moins une fois par cycle de projet
7. **Participer** à la convention RI au moins une fois tous les trois ans, en passant aux stands RAGCED et aux sessions CED

Un club qui coche quatre à cinq de ces pratiques est *visible* dans le réseau RAGCED. Un club qui se contente d'adhérer sans jamais interagir reste invisible, et ne bénéficiera pas des mises en relation les plus précieuses.

*

Contacts clés — carte de visite

Les contacts fonctionnels principaux du RAGCED à la date des recherches :

Contact	Usage
president@ragced.org	Contact présidentiel, orientation stratégique
secretary@ragced.org	Premier point d'entrée général, revue de concept note, orientation
treasurer@ragced.org	Adhésion, cotisations, questions financières
operations@ragced.org	Appui opérationnel aux projets
partnerships@ragced.org	Mise en relation partenaires internationaux, Talanton
membership@ragced.org	Adhésion individuelle, création de chapitres locaux
researcheducation@ragced.org	Formations, webinaires, études
funds@ragced.org	Empowerment Foundation, dons, financements
publicimage@ragced.org	Communication, newsletter, média
stories@ragced.org	Partage de retours d'expérience, articles à la newsletter

Site web principal : ragced.org **Empowerment Foundation :** empowermentfdn.org **Réseaux :** Facebook @RAGCED, Instagram @ragcedglobal, LinkedIn *Rotary Action Group for Community Economic Development*

*

Un réseau pour aller plus loin

Le RAGCED ne remplace pas la rigueur interne du club, la qualité du CNA, le sérieux de la concept note. Il n'est pas non plus un raccourci vers la TRF. Mais pour un club qui se lance avec sérieux, il est le *multiplicateur* qui transforme un effort isolé en effort connecté : même thématiques, mêmes standards, mêmes interlocuteurs, mêmes accès aux ressources internationales.

Un club engagé avec le RAGCED découvre qu'il n'est pas seul. Cette découverte à elle seule change l'énergie du projet.

Le chapitre suivant élargit la perspective aux autres RAGs utiles au CED : WASH-RAG, ESRAG, RAGFP, DNA-RAG, RAG Refugees — et à la manière de combiner leurs expertises.

Chapitre 18 — Les autres RAGs complémentaires au CED

*

Pourquoi combiner les expertises

Un projet CED rigoureux se déploie rarement en silo. L'accès à l'eau détermine la productivité économique. La résilience environnementale conditionne la pérennité des filières. La paix locale permet l'investissement. Le relèvement post-catastrophe passe par une réactivation économique rapide. L'accueil des personnes déplacées a une dimension économique centrale.

Le Rotary a reconnu cette imbrication en constituant une trentaine de *Rotary Action Groups*. Cinq d'entre eux sont particulièrement complémentaires du RAGCED pour un projet CED élargi. Ce chapitre les présente, explique comment les mobiliser, et propose une matrice de combinaison selon le type de projet.

*

WASH-RAG — l'eau comme prérequis économique

Qui

Le *Water, Sanitation and Hygiene Rotarian Action Group* (WASH-RAG) couvre l'axe WASH — l'un des sept *Areas of Focus* du Rotary. Site : `wash-rag.org`.

Ce que cela apporte au CED

L'accès à l'eau potable et à l'assainissement produit des effets économiques massifs, souvent sous-estimés. Pour un projet CED :

- Les femmes libérées de la corvée d'eau (plusieurs heures par jour en zone rurale) disposent du temps nécessaire pour une activité économique
- La santé des travailleurs s'améliore (maladies hydriques moins fréquentes), donc leur productivité
- Les unités agroalimentaires requièrent une eau de qualité pour respecter les normes HACCP
- Les infrastructures sanitaires (marchés couverts, centres de formation, ateliers) doivent être équipées en eau et assainissement

Quand l'articuler avec un projet CED

- Dans un projet de chaîne de valeur agroalimentaire : qualité de l'eau pour la transformation
- Dans un projet d'infrastructure économique (marché, halle) : équipement sanitaire
- Dans un projet de formation professionnelle : conditions matérielles du centre
- Dans un projet CED en zone où l'accès à l'eau est un goulot d'étranglement majeur

Comment le mobiliser

Contact via le site WASH-RAG, ou relai par le RAGCED. Un projet multi-axes CED+WASH peut être structuré dans un Global Grant unique, sous réserve de répartition claire des composantes et d'alignement avec les règles TRF des projets multi-axes (à vérifier dans les *Terms and Conditions*).

*

ESRAG — environnement et durabilité

Qui

L'*Environmental Sustainability Rotarian Action Group* (ESRAG) couvre l'axe Environnement, septième *Area of Focus* ajouté en 2020-2021. Site : `esrag.org`.

Ce que cela apporte au CED

La durabilité environnementale et le CED se rencontrent sur plusieurs terrains :

- **Agriculture régénérative** — filières agricoles qui préservent les sols, la biodiversité, la ressource en eau. Intégrée aux projets chaîne de valeur.
- **Énergies renouvelables** — solaire notamment pour les unités de transformation, les centres de formation, les marchés couverts, les COOPEC rurales.
- **Gestion des déchets** — composante systématique dans les infrastructures économiques communautaires ; filières économiques autour du recyclage et de la valorisation.
- **Résilience climatique** — adaptation des filières économiques aux impacts du changement climatique (varieties résilientes, diversification, infrastructure adaptée).
- **Certifications environnementales** — *bio*, *fair trade*, indications géographiques qui valorisent les produits et ouvrent des marchés premium.

Quand l'articuler avec un projet CED

- Filières agricoles avec composante agroécologique
- Infrastructure économique à construire avec standards durables (solaire, récupération d'eau, matériaux écoresponsables)
- Projet d'écotourisme communautaire
- Chaînes de valeur du recyclage, de la transformation des déchets

- Toute intervention en zone vulnérable au changement climatique

Comment le mobiliser

Contact via esrag.org, ou co-référencement avec le RAGCED. Particulièrement pertinent pour les projets multi-axes CED+Environnement, qui peuvent mobiliser à la fois les ressources CED et les ressources environnementales de la TRF.

*

RAGFP — le Rotary Action Group for Peace

Qui

Le *Rotarian Action Group for Peace* (RAGFP). Site : `rotaryactiongroupforpeace.org`. Il couvre l'axe Paix et prévention/résolution des conflits — premier *Area of Focus* historique du Rotary.

Ce que cela apporte au CED

Le développement économique est l'un des leviers les plus puissants de consolidation de la paix. Dans plusieurs contextes :

- **Post-conflit** — réactivation économique comme condition du retour à la normalité, soutien aux ex-combattants, réinsertion économique des réfugiés et déplacés
- **Prévention** — création d'opportunités économiques pour la jeunesse comme antidote à la radicalisation
- **Cohabitation inter-communautaire** — projets économiques partagés entre groupes en tension (exemples documentés en Bosnie, au Rwanda, en Colombie, en Irlande du Nord)
- **Inclusion des populations marginalisées** — femmes, minorités, castes défavorisées, autochtones

Quand l'articuler avec un projet CED

- Projet CED en zone post-conflit
- Projet CED bénéficiant à plusieurs communautés historiquement en tension
- Projet CED d'insertion d'ex-combattants
- Projet CED dans le cadre d'un processus de paix formalisé (accord de paix, DDR)

Comment le mobiliser

Par `rotaryactiongroupforpeace.org` ou via le RAGCED qui connaît les contacts RAGFP. Les clubs qui s'engagent dans cette articulation doivent être *particulièrement* attentifs au principe de neutralité (chapitre 4) — le CED ne peut pas favoriser un camp sans compromettre sa légitimité.

*

DNA-RAG — le relèvement post-catastrophe

Qui

Le *Disaster Network Assistance Rotarian Action Group* (DNA-RAG). Site : `dna-rag.com`. Il couvre la réponse aux catastrophes — traitée en profondeur dans le livre jumeau *Guide Rotary Club — Réponse autonome aux catastrophes*.

Ce que cela apporte au CED

Après une catastrophe, le relèvement passe par trois phases successives :

1. **Urgence** (0-3 mois) — survie, abris, eau, nourriture. Piloté par le DNA-RAG et le *Disaster Response Grant*.
2. **Stabilisation** (3-12 mois) — rétablissement des services essentiels, réparations, premiers retours à la normale. Articulation DNA-RAG + début du CED.
3. **Relèvement économique structurel** (12-36 mois) — reconstitution des moyens de subsistance, relance des marchés, rétablissement des chaînes de valeur, réactivation des institutions financières locales. **Pilotage CED en articulation avec DNA-RAG.**

Un club qui a porté un DRG dans une zone sinistrée a des atouts exceptionnels pour porter ensuite un Global Grant CED : il connaît déjà la communauté, a établi la confiance, a cartographié les acteurs, a documenté l'impact initial. Le passage DRG → Global Grant CED est une trajectoire naturelle dont le RAGCED et le DNA-RAG encouragent l'articulation.

Quand l'articuler avec un projet CED

- Zone post-catastrophe 6-24 mois après l'événement
- Articulation avec les *MERS* (*Minimum Economic Recovery Standards*) de Sphere — voir annexe C glossaire
- Continuité d'une intervention du club dans la même communauté

Comment le mobiliser

Le DNA-RAG est le premier RAG pour toute problématique post-catastrophe. Contacts via `dna-rag.com`. Le RAGCED et le DNA-RAG ont des pratiques de collaboration établies ; le passage de relais se fait naturellement entre les coordinateurs des deux RAGs au niveau régional.

*

RAG Refugees et populations déplacées

Qui

Le *Rotarian Action Group for Refugees, Forced Displacement, and Migration*. Site : `ragforrefugees.org`.

Ce que cela apporte au CED

Les populations réfugiées et déplacées ont des besoins économiques spécifiques :

- **Insertion professionnelle dans le pays d'accueil** — reconnaissance de certifications antérieures, validation des acquis d'expérience, formation complémentaire
- **Micro-entrepreneuriat** — souvent la voie la plus accessible pour les personnes sans papiers de travail
- **Inclusion financière** — accès aux services bancaires basiques, même sans pièces d'identité complètes
- **Retour économique en cas de retour volontaire** — capital de démarrage, formation, accompagnement

Quand l'articuler avec un projet CED

- Zone accueillant des réfugiés ou des déplacés internes
- Programme d'insertion économique de migrants dans le pays d'accueil
- Appui économique au retour volontaire organisé avec UNHCR ou OIM

Comment le mobiliser

Contact direct via le site du RAG Refugees. L'articulation CED + réfugiés implique souvent UNHCR et OIM comme partenaires institutionnels majeurs — eux aussi à solliciter.

*

Autres RAGs de proximité

Selon la nature précise du projet, d'autres RAGs peuvent apporter une expertise utile sans être centralement CED. Parmi eux :

- *Rotarian Action Group Against Slavery* — lutte contre la traite des êtres humains et le travail forcé, dimension inhérente à certains projets CED en zones à risque
- *Rotarians Against Malaria* — coordination santé-CED dans les zones rurales tropicales
- *RAG Mental Health Initiatives* — articulation santé mentale et insertion professionnelle
- *RAG on Blockchain Technology* — inclusion financière par la blockchain, traçabilité des filières

Cette liste n'est pas exhaustive. Un club qui identifie un besoin d'expertise spécifique consulte la liste officielle des RAGs reconnus par le Conseil central de Rotary International (accessible via `my.rotary.org`).

*

Matrice de combinaison — quel RAG pour quel type de projet CED

Légende : ●● Essentiel · ● Pertinent · *(vide)* Non prioritaire

Type de projet CED	RAGCED	WASH-RAG	ESRAG	RAGFP	DNA-RAG	RAG Refugees
Microcrédit / IMF	●●					●
Groupes d'épargne VSLA/SILC	●●					
Mobile money / inclusion financière	●●		●			●
Formation professionnelle	●●			● (si post-conflit)		● (si réfugiés)
Insertion jeunes	●●			●		●
Insertion réfugiés / déplacés	●●	●		●		●●
Chaîne de valeur agricole	●●	●	●●			
Chaîne de valeur artisanat	●●		●			
Agroalimentaire (transformation)	●●	●●	●			
Coopérative agricole	●●	●	●			
COOPEC / coopérative épargne-crédit	●●					
Marché couvert	●●	●●	●			
Centre de formation	●●	●	●			
Pépinière d'entreprises	●●		●			
Abattoir ou unité d'élevage	●●	●●	●			
Reconstruction économique post-catastrophe	●●	●	●		●●	
Reconstruction post-conflit	●●	●		●●		●
Adaptation climatique des filières	●●	●	●●			
Écotourisme communautaire	●●	●	●●			
Recyclage et économie circulaire	●●	●	●●			

Lecture

- Un projet peut légitimement articuler *2 à 4 RAGs* dans sa conception, sans ajouter de lourdeur excessive
- Les articulations *essentielles* (●●) signifient que le RAG concerné doit être associé dès le design du projet
- Les articulations *pertinentes* (●) signifient qu'il peut apporter une expertise ponctuelle ou un partenariat spécifique

*

Comment monter un projet multi-axes

Un projet Rotary peut couvrir plusieurs *Areas of Focus* dans un même Global Grant, sous réserve des règles TRF *[à vérifier]* :

- Les composantes par axe doivent être identifiables et budgetées séparément
- Les indicateurs doivent couvrir chaque axe
- Les partenaires techniques doivent être pertinents pour chaque axe
- L'*Area of Focus* principale est celle qui représente la part la plus importante du budget

Exemple pratique : projet CED+WASH+Environnement

Un club finance la création d'une unité de transformation de manioc dans une zone rurale d'Afrique de l'Ouest. Budget 180 000 USD. Répartition indicative :

- **Composante CED** (chaîne de valeur, coopérative, formation, marché) — 110 000 USD, *Area of Focus principale*
- **Composante WASH** (forage, système de traitement d'eau pour la transformation, assainissement) — 40 000 USD
- **Composante Environnement** (solaire pour l'unité, gestion des résidus, agroécologie pour les producteurs) — 30 000 USD

Ce projet mobilise RAGCED (lead), WASH-RAG et ESRAG. Le *partenaire technique* est probablement une ONG généraliste (ex. Mercy Corps, CRS) ou un consortium avec des acteurs spécialisés par composante.

*

Les pièges du multi-axes

Piège 1 — Saupoudrage

Le projet veut cocher tous les axes sans en approfondir aucun. Résultat : aucune composante n'atteint la masse critique nécessaire à son impact.

Mitigation : 2 à 3 axes maximum par projet, avec une *Area of Focus principale* clairement dominante (> 50 % du budget).

Piège 2 — Complexité de gestion

Chaque RAG apporte ses exigences, ses contacts, ses standards. Le coordinateur du club se retrouve à naviguer plusieurs référentiels. Les rapports de stewardship deviennent plus lourds.

Mitigation : ne monter un projet multi-axes qu'après avoir porté un projet mono-axe à terme, pour avoir la maturité opérationnelle nécessaire.

Piège 3 — Dilution des partenariats techniques

Un partenaire technique généraliste (ex. une ONG d'appui rural) risque de ne pas être *expert* sur chaque composante. Les résultats plafonnent en dessous des attentes.

Mitigation : partenariat avec un *consortium* qui associe un lead généraliste à des spécialistes de chaque axe (ex. une ONG CED + une ONG WASH + une ONG environnement, articulés sous un MOU commun).

Piège 4 — Désalignement des calendriers

Le CED se déploie sur 24-36 mois, WASH sur 12-18 mois, Environnement en continu. Les temporalités ne s'ajustent pas automatiquement.

Mitigation : phasage explicite dans le plan du projet, avec dépendances et jalons partagés entre composantes.

*

Le cas particulier du RAGCED × DNA-RAG

La passerelle entre réponse post-catastrophe (DNA-RAG) et relèvement économique durable (RAGCED) est l'une des articulations les plus naturelles et les plus documentées. Elle suit typiquement trois phases :

Phase	Durée	Pilotage	Outil principal
Urgence	0-3 mois	DNA-RAG	Disaster Response Grant (max 25 000 USD)
Stabilisation	3-12 mois	DNA-RAG en appui, CED amorcé	DRG complémentaire + début Global Grant CED
Relèvement structurel	12-36 mois	RAGCED en lead	Global Grant CED structurant

Un club qui anticipe cette séquence dès la phase d'urgence gagne 6-12 mois sur la phase de relèvement. Le Community Needs Assessment du Global Grant CED peut s'appuyer sur les évaluations de besoins déjà menées pendant la phase d'urgence, avec des enrichissements ciblés.

Exemple documenté : après des ouragans dans les Caraïbes, plusieurs clubs américains et caribéens ont articulé DRG + Global Grant CED sur les moyens de subsistance des pêcheurs et agriculteurs affectés. Séquences documentées sur Rotary Showcase, voir les projets Haïti post-Matthew 2016, Bahamas post-Dorian 2019, etc.

Ces séquences sont la raison pour laquelle le livre sur la réponse aux catastrophes et le présent livre sur le CED sont conçus *en paire* — une partie des lecteurs porteront les deux types de projets dans la même communauté.

*

Checklist de coordination multi-RAGs

- ☐ Identifier les RAGs pertinents au stade du diagnostic-territoire (chapitre 3)
- ☐ Prendre contact avec chaque RAG pertinent dès la phase de design
- ☐ Clarifier le lead (RAGCED pour un projet CED dominant)
- ☐ Obtenir une revue par les RAGs sollicités de la composante qui les concerne
- ☐ Structurer le budget par composante identifiée
- ☐ Associer des partenaires techniques spécialisés par axe
- ☐ Définir des indicateurs par composante
- ☐ Planifier les rapports de stewardship en tenant compte de chaque composante
- ☐ Vérifier la conformité aux règles TRF des projets multi-axes
- ☐ Prévoir une phase d'atterrissage progressive pour éviter les ruptures entre composantes

*

La force d'un réseau articulé

Un club qui mobilise correctement plusieurs RAGs accède à une profondeur d'expertise qu'aucune organisation individuelle ne peut offrir. C'est l'un des atouts structurels du Rotary comme écosystème : non pas la puissance isolée d'une agence, mais la *capacité d'agrégation* d'expertises complémentaires.

Le chapitre suivant élargit encore la perspective aux partenaires *hors Rotary* — agences ONU, banques de développement, réseaux microfinance, ONG CED spécialisées — qui viennent enrichir le dispositif d'un projet CED ambitieux.

Chapitre 19 — Partenaires hors Rotary

*

Pourquoi dépasser le cercle Rotary

Le Rotary est un réseau considérable — 1,4 million de Rotariens, 46 000 clubs, 530 districts, 34 zones. Mais pour un projet CED ambitieux, le Rotary seul ne suffit pas. Les méthodologies de pointe, les financements complémentaires, l'ancrage institutionnel nécessaire à la pérennité se trouvent *hors* du Rotary.

Ce chapitre cartographie les grands partenaires hors Rotary du CED, regroupés en quatre familles : agences onusiennes, banques de développement, réseaux microfinance et ONG spécialisées, acteurs confessionnels. Pour chacun, l'objectif est de donner au coordinateur CED un premier repère — mandat, type de projets, porte d'entrée — sans prétendre à l'exhaustivité.

*

Les agences des Nations unies

Bureau International du Travail (BIT / ILO)

Agence onusienne la plus ancienne (créée en 1919). Siège à Genève. Mandat centré sur le travail décent, les normes internationales du travail, la protection sociale, le dialogue social.

Apport au CED :

- Cadrage normatif des projets de formation professionnelle et d'insertion
- Programmes propres (*Start and Improve Your Business*, *Training for Rural Economic Empowerment*)
- Expertise sur l'économie informelle, la transition vers la formalisation
- Centre international de formation de l'OIT à Turin (*ITC-ILO*) — formations pour acteurs du développement
- Publications de référence (rapports *World Employment*, *World Social Protection*)

Comment le mobiliser :

- Bureau national du BIT dans la plupart des capitales (pour partenariats opérationnels)
- ITC-ILO Turin pour formations : `itcilo.org`
- Site principal : `ilo.org`

ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) / UNIDO

Agence onusienne dédiée au développement industriel inclusif et durable. Programme à moyen terme *MTPF* défini tous les quatre ans.

Apport au CED :

- Développement des PME, clusters sectoriels
- Chaînes de valeur industrielles et agro-industrielles
- Transferts technologiques adaptés
- Programmes d'entrepreneuriat jeunes et femmes
- Certification qualité et mise aux normes
- Économie circulaire et efficacité énergétique dans les PME

Comment le mobiliser :

- Site principal : `unido.org`
- Bureaux régionaux (Abidjan, Pretoria, Bangkok, Vienne, Mexico, etc.)
- Programmes d'appui aux PME identifiables par pays sur le site

UNCDF (United Nations Capital Development Fund)

Agence onusienne centrée sur le *last mile* du développement : les communautés les plus difficiles à atteindre, dans les pays les moins avancés. Spécialisée en inclusion financière et développement local.

Apport au CED :

- Financement d'innovations en inclusion financière (fintech, mobile money, digital finance)
- Programmes de développement local intégré (*Local Development Finance Initiative*)
- Appui aux collectivités locales pour le financement du développement
- Expertise sur les *Graduation Programs* (sortie de pauvreté extrême)

Comment le mobiliser :

- Site principal : `uncdf.org`
- Présence dans une quarantaine de pays
- Programmes identifiables par pays sur le site

PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) / UNDP

Réseau onusien généraliste présent dans plus de 170 pays. Plus vaste et plus diversifié des agences ONU, souvent porte d'entrée de premier niveau.

Apport au CED :

- Programmes de développement local intégré
- Appui au secteur privé et à l'entrepreneuriat
- Articulation avec les ODD (Objectifs de Développement Durable)

- Infrastructure de résilience, emploi vert, économie bleue

Comment le mobiliser :

- Bureau pays du PNUD dans chaque capitale, accessible en général
- Site principal : `undp.org`
- Chargé de programme sectoriel à identifier selon le thème

UN Women

Agence onusienne dédiée à l'égalité de genre et à l'autonomisation des femmes.

Apport au CED :

- Programmes d'entrepreneuriat féminin
- Autonomisation économique des femmes rurales
- Lutte contre les violences économiques
- Plaidoyer pour les droits économiques des femmes

Comment le mobiliser :

- Site principal : `unwomen.org`
- Bureaux pays dans une soixantaine de pays
- Partenariat pertinent pour tout projet CED avec composante genre marquée

FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture)

Agence onusienne pour l'agriculture, la pêche, la foresterie, la sécurité alimentaire.

Apport au CED :

- Filières agricoles (chaînes de valeur, intrants, production)
- Sécurité alimentaire et nutrition
- Agriculture familiale
- Coopératives agricoles (la FAO héberge l'Alliance Coopérative Internationale pour certaines initiatives)

Comment le mobiliser :

- Site principal : `fao.org`
- Représentation pays dans la plupart des capitales concernées
- Programme *Hand in Hand Initiative* pour les pays les plus vulnérables

Autres agences ONU pertinentes

Selon le projet, d'autres agences peuvent être utiles :

- **IFAD** (Fonds International de Développement Agricole) — filières agricoles petits producteurs
- **UNHCR** — populations réfugiées (déjà mentionné au chapitre 18)

- **UNICEF** — enfants et jeunes (articulation avec formation jeunes, éducation)
- **UNESCO** — culture, éducation (tourisme culturel, patrimoine)
- **WFP** (PAM) — aide alimentaire (articulation post-crise avec le livre *disasters*)

*

Les banques de développement

Banque mondiale et IFC (International Finance Corporation)

La Banque mondiale est une institution internationale de financement du développement. L'IFC en est le bras *secteur privé*, focalisé sur les PME et les opérations commerciales à impact.

Apport au CED :

- Financement de grandes infrastructures (pas directement pour Rotary, mais contexte à connaître)
- Programmes PME via l'IFC
- Études sectorielles, diagnostic pays (*Doing Business*, publications *World Development Report*)
- Articulation possible pour des projets CED à grande échelle dans les pays où la Banque mondiale a un programme actif

Comment le mobiliser :

- Site : `worldbank.org`, `ifc.org`
- Bureau pays dans la plupart des pays éligibles IDA/BIRD
- Rare en contact direct pour un projet Rotary standard, plus utile comme *source documentaire* et pour identifier les cadres programmes nationaux

Banque Africaine de Développement (BAD / AfDB)

Institution financière régionale africaine. Siège à Abidjan, avec bureaux dans une quarantaine de pays africains.

Apport au CED :

- Programmes PME (*AfDB SME Program*)
- Fonds d'appui à l'entrepreneuriat (*Africa SME Program*)
- Cofinancement possible sur des projets à grande échelle
- Études sectorielles Afrique

Comment le mobiliser :

- Site : `afdb.org`
- Bureau pays dans les principales capitales africaines

Banque Interaméricaine de Développement (BID / IADB)

Institution financière régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

Apport au CED :

- *MIF — Multilateral Investment Fund* dédié aux petites entreprises
- Programmes d'inclusion financière
- Cofinancement sur projets à grande échelle
- Études régionales

Comment le mobiliser :

- Site : `iadb.org`
- Bureau pays dans les principales capitales d'Amérique latine

Banque Asiatique de Développement (BAsD / ADB)

Institution financière régionale pour l'Asie et le Pacifique.

Apport au CED :

- Programmes PME et microfinance
- Inclusion financière, fintech
- Cofinancement sur projets infrastructurels et développement rural
- Études sectorielles Asie

Comment le mobiliser :

- Site : `adb.org`
- Bureau pays dans les principales capitales asiatiques

Autres banques régionales

- **BOAD** (Banque Ouest Africaine de Développement) — pour l'UEMOA
- **BDEAC** (Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale) — pour la CEMAC
- **CAF — Banco de Desarrollo de América Latina**
- **Islamic Development Bank** — pour les pays membres de l'OCI

*

Les réseaux microfinance et ONG CED

Oikocredit — partenaire stratégique Rotary

Institution de microfinance coopérative internationale créée en 1975, basée aux Pays-Bas. Opérations dans plus de soixante pays. Partenaire de Packaged Grant TRF — statut privilégié pour les clubs Rotary en projet microfinance.

Apport au CED :

- Cadre de Packaged Grant TRF préformé, accélérant les projets microfinance
- Due diligence des IMF partenaires déjà conduite
- Conformité CPP / Universal Standards SPM acquise
- Présence opérationnelle dans de nombreux pays

Comment le mobiliser :

- Via le RAGCED (`partnerships@ragced.org`) qui pilote la relation Packaged Grant
- Site : `oikocredit.coop`

FINCA International

Réseau international de microfinance, présent dans une vingtaine de pays. Méthodologie *Village Banking* historique, filiales dans les grands pays d'opération.

Apport au CED :

- IMF partenaire qualifiée dans les pays où FINCA opère
- Microcrédit, épargne, assurance inclusive
- Formation de personnel, renforcement institutionnel

Comment le mobiliser :

- Site : `finca.org`
- Filiales pays identifiables par pays

Grameen Foundation

Fondation issue du modèle Grameen Bank de Muhammad Yunus. Appui méthodologique et technologique aux IMF partenaires.

Apport au CED :

- Méthodologies microfinance (crédit de groupe, PPI — *Poverty Probability Index*)
- Formation, technologie pour IMF
- Expertise inclusion financière numérique

Comment le mobiliser :

- Site : `grameenfoundation.org`

Accion

Ancien *AccionInternational*, acteur historique de la microfinance en Amérique latine, désormais global.

Apport au CED :

- Microfinance, inclusion financière numérique
- Investissement dans des fintechs à impact
- Formations et publications

Comment le mobiliser :

- Site : `accion.org`

Opportunity International

Réseau international de microfinance d'origine chrétienne, opérant dans une trentaine de pays.

Apport au CED :

- Microfinance, micro-assurance, éducation financière
- Approche intégrée (crédit + formation + accompagnement spirituel optionnel)
- Particulièrement présent dans les zones rurales reculées

Comment le mobiliser :

- Site : `opportunity.org`

TechnoServe

ONG internationale spécialisée en développement de chaînes de valeur et entrepreneuriat, opérant dans une trentaine de pays. Partenaire fréquent des projets CED agricoles.

Apport au CED :

- Développement de chaînes de valeur agricoles, artisanales
- Accélérateurs d'entreprises, incubation
- Formation entrepreneuriale de masse

Comment le mobiliser :

- Site : `technoserve.org`

Root Capital

Institution d'investissement à impact pour des coopératives agricoles ambitieuses en Afrique et Amérique latine. Prêts de 100 000 à plusieurs millions USD à des coopératives structurées.

Apport au CED :

- Financement de coopératives agricoles déjà structurées et volumétriquement sérieuses
- Articulation avec projets Rotary de montée en puissance de coopératives

Comment le mobiliser :

- Site : `rootcapital.org`

Heifer International

ONG d'élevage et de développement rural, présente dans une trentaine de pays. Méthodologie caractéristique du *Passing on the Gift* (les bénéficiaires d'un premier animal le transmettent à la communauté après reproduction).

Apport au CED :

- Filières laitières, avicoles, petit élevage
- Coopératives d'éleveurs
- Articulation avec projets Rotary en zone rurale

Comment le mobiliser :

- Site : `heifer.org`

Mercy Corps

ONG internationale humanitaire et de développement, présence dans une quarantaine de pays.

Apport au CED :

- Programmes de relèvement post-crise
- Inclusion financière, accès aux marchés
- Articulation particulière pour les contextes fragiles

Comment le mobiliser :

- Site : `mercycorps.org`

Alliance Coopérative Internationale (ACI / ICA)

Fédération mondiale des organisations coopératives. Gardienne des sept principes coopératifs (chapitre 13).

Apport au CED :

- Méthodologies de création et de renforcement de coopératives
- Réseau d'organisations coopératives nationales
- Formation et ressources documentaires

Comment le mobiliser :

- Site : `ica.coop`
- Membres nationaux identifiables par pays

*

Les acteurs confessionnels

Les acteurs confessionnels sont souvent sous-estimés dans les cartographies. Ils sont pourtant parmi les plus anciens, les mieux ancrés localement, et les plus efficaces sur les populations les plus vulnérables.

Catholic Relief Services (CRS)

Agence catholique américaine, présente dans une centaine de pays. Méthodologie SILC (*Savings and Internal Lending Communities*) qui a fait ses preuves dans les zones rurales africaines et asiatiques.

Apport au CED :

- Méthodologie SILC — groupes d'épargne et de crédit interne
- Réseau dense de partenaires catholiques locaux
- Expertise chaînes de valeur agricoles en zones de pauvreté extrême

Comment le mobiliser :

- Site : `crs.org`
- Représentations nationales

Caritas Internationalis

Confédération internationale d'organisations caritatives catholiques. Présence quasi universelle.

Apport au CED :

- Caritas nationales locales comme partenaires opérationnels
- Ancrage paroissial, légitimité communautaire forte
- Programmes d'insertion et de développement intégré

Comment le mobiliser :

- Site : `caritas.org`
- Caritas nationale du pays cible

World Vision International et VisionFund

World Vision est une ONG chrétienne internationale, l'une des plus importantes au monde. VisionFund est son bras microfinance, filiale indépendante.

Apport au CED :

- Microfinance via VisionFund (présent dans une trentaine de pays)
- Programmes de développement communautaire intégré
- Approche liant développement économique et bien-être des enfants

Comment le mobiliser :

- Site : `wvi.org` et `visionfund.org`

Aga Khan Foundation

Réseau lié à l'Aga Khan Development Network, présence particulièrement forte en Asie centrale et dans les régions d'Afrique à population musulmane.

Apport au CED :

- Programmes intégrés de développement rural
- Microfinance via First MicroFinanceBank
- Infrastructure, éducation, santé articulées

Comment le mobiliser :

- Site : `akdn.org`
- Présence par pays

Autres acteurs confessionnels significatifs

- **Muslim Aid, Islamic Relief** — ONG musulmanes internationales à programmes CED
- **Secours Islamique France** — actions CED en Afrique subsaharienne francophone
- **Action Chrétienne des Églises Unies** — réseaux protestants de développement
- **Fondations liées à des ordres religieux** (Jésuites, Franciscains, etc.) — selon géographies

*

Fondations privées et acteurs philanthropiques

Plusieurs fondations privées peuvent cofinancer ou appuyer des projets CED.

Fondation	Focus	Site
Bill & Melinda Gates Foundation	Santé, agriculture, inclusion financière	`gatesfoundation.org`
Mastercard Foundation	Jeunesse africaine, éducation, inclusion financière	`mastercardfdn.org`
Ford Foundation	Justice sociale, mouvements	`fordfoundation.org`
Rockefeller Foundation	Résilience, santé, climat	`rockefellerfoundation.org`
Kellogg Foundation	Enfants, communautés rurales USA et Amériques	`wkkf.org`

La mobilisation de ces fondations pour un projet Rotary se fait *rarement directement* (elles traitent avec des organisations établies, pas avec des clubs isolés) mais peut se faire *indirectement* via un partenaire technique (ONG, ONU) déjà en relation avec la fondation.

*

Comment structurer un partenariat hors Rotary

Trois configurations dominantes pour un projet CED articulé.

Configuration 1 — Partenariat technique délégué

L'ONG ou l'agence ONU est le *partenaire technique* principal. Elle met en œuvre une composante majeure du projet. Le club Rotary finance (via le Global Grant), supervise la mise en œuvre, coordonne, mais n'exécute pas lui-même. Structure adaptée pour une composante technique complexe (microfinance, formation professionnelle sophistiquée, développement de filière).

Configuration 2 — Cofinancement sans opération conjointe

Le partenaire apporte un cofinancement (subvention complémentaire, prêt, garantie) au projet Rotary, mais l'opération reste pilotée par le club hôte et le partenaire local. Structure pertinente pour additionner des financements sans ajouter de lourdeur opérationnelle.

Configuration 3 — Consortium multi-acteurs

Projet ambitieux piloté conjointement par 3-5 acteurs (Rotary + ONG + autorité publique + agence ONU + partenaire privé), avec une *structure de pilotage* dédiée. Réservée aux projets de grande taille (au-dessus de 300 000 USD total), avec maturité opérationnelle établie.

*

Le MOU élargi pour un partenariat hors Rotary

Le MOU du chapitre 8 (modèle simple d'une page) doit s'étoffer pour un partenariat technique majeur. Structure type élargie :

1. **Parties** — Identification complète des signataires, statuts juridiques, représentants habilités
2. **Contexte et objet** — Projet, géographie, population cible, durée
3. **Rôles et responsabilités** — Matrice RACI détaillée (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) par activité
4. **Engagements financiers** — Qui apporte quoi, selon quel calendrier
5. **Engagements opérationnels** — Ressources humaines, matérielles, expertises
6. **Gouvernance** — Comité de pilotage, fréquence, décisions
7. **Indicateurs et évaluation** — Alignement sur le plan M&E, responsabilités d'évaluation
8. **Communication et visibilité** — Mention des partenaires, logos, droits à l'image
9. **Propriété intellectuelle** — Sur les livrables, méthodologies développées
10. **Confidentialité** — Données, informations des bénéficiaires
11. **Résolution des différends** — Médiation, arbitrage
12. **Résiliation** — Clauses de sortie, transfert des actifs
13. **Durée et renouvellement**

14. **Signatures**

Un MOU élargi mérite la relecture d'un avocat d'affaires — souvent disponible gratuitement dans le club pour ce type d'usage.

*

Les pièges des partenariats hors Rotary

Piège	Mécanisme	Mitigation
Asymétrie de puissance écrasante	Une grande agence ONU ou ONG internationale peut *absorber* le projet Rotary et en faire un appendice	Clarification stricte des rôles, visibilité Rotary préservée
Alignement avec les priorités du partenaire, pas du projet	Le partenaire oriente le projet vers ses propres KPIs	Primauté du CNA et de la communauté bénéficiaire, MOU qui l'affirme
Rythmes incompatibles	Les grandes organisations bougent lentement, les projets Rotary ont des calendriers TRF précis	Clauses temporelles claires, pénalités éventuelles pour retards
Changement d'interlocuteur côté partenaire	Le chargé de programme change, le successeur méconnaît le projet	Documentation partagée, passation formalisée, contact de back-up
Surcharge administrative	Chaque grand partenaire apporte ses processus, ses reportings	Consolidation des reportings, délégation à l'acteur le mieux placé
Perte de propriété du projet	À force de partenaires, le club Rotary ne sait plus ce qu'il pilote	Retour régulier au CNA et à la théorie du changement initiale

*

Checklist du partenariat hors Rotary

- ☐ Partenaire identifié et validé par son track record sur la thématique
- ☐ Mandat, moyens, capacité opérationnelle du partenaire vérifiés
- ☐ Conformité éthique vérifiée (standards internationaux, absence de controverses)
- ☐ Rôles et responsabilités écrits dans un MOU détaillé
- ☐ Engagement financier et en nature chiffré et sécurisé
- ☐ Compatibilité des calendriers assurée
- ☐ Mécanisme de gouvernance commun défini
- ☐ Revue externe ou *due diligence* menée si engagement > 50 000 USD
- ☐ Visibilité Rotary préservée dans la communication
- ☐ Propriété intellectuelle clarifiée
- ☐ Clauses de sortie et de transfert prévues

*

La puissance d'un réseau élargi

Un projet CED Rotary mobilisant correctement ses partenaires hors Rotary accède à des capacités qu'aucun acteur isolé ne possède : la méthodologie éprouvée d'une ONG technique, le cofinancement d'une agence ONU, l'ancrage politique d'une collectivité locale, la capacité de mise à l'échelle d'une fondation privée. Le club devient alors le *chef d'orchestre* d'un dispositif multi-partenaires — rôle exigeant mais puissant.

Cette orchestration sur le terrain est précisément l'objet du chapitre suivant : comment coordonner l'ensemble des acteurs au jour le jour, sans se perdre dans la complexité.

Chapitre 20 — Coordonner sur le terrain

*

Du papier à l'exécution

La concept note est approuvée. Le Global Grant est signé. Le cofinancement est déposé. Les fonds arrivent sur le compte du district. Le partenaire international est engagé, l'IMF partenaire est contractualisée, la coopérative bénéficiaire est constituée, les autorités locales sont informées. Tout est en place.

Et c'est précisément à ce moment que la plupart des projets CED rencontrent leur première vraie difficulté : la *coordination opérationnelle* au jour le jour. Un projet qui combine un club hôte, un club international, un partenaire local technique, une coopérative bénéficiaire, des bénéficiaires finaux, des autorités locales, des bailleurs complémentaires, et parfois deux ou trois RAGs articulés — c'est une bonne demi-douzaine d'acteurs avec leurs temporalités, leurs priorités, leurs contraintes internes.

Ce chapitre traite de ce que la concept note ne peut pas prévoir : la mécanique hebdomadaire qui fait tenir le projet dans la durée.

*

Les sept acteurs typiques d'un projet CED

Avant de parler coordination, il faut nommer précisément *qui* coordonne *qui*. Dans un projet CED moyen, sept acteurs se rencontrent.

Acteur	Rôle principal
Club hôte	Pilotage stratégique, signataire Global Grant côté pays bénéficiaire, relation avec le partenaire local et les autorités
Club international	Cosignataire, cofinancement, mentorat transnational, contrôle de gestion à distance
District hôte	Qualification TRF, cosignature, supervision du projet, lien avec la TRF
District international	Cosignature, ressources DDF
Partenaire local technique	Opérateur quotidien — IMF, ONG, coopérative, centre de formation
Bénéficiaires	Communauté cible, parties prenantes actives via les mécanismes de consultation

Acteur	Rôle principal
Autorités publiques locales	Agrément, cofinancement parfois, articulation avec les politiques publiques

À cela s'ajoutent, selon le projet, les autres RAGs (WASH-RAG, ESRAG, etc.), les partenaires hors Rotary (agence ONU, fondation, banque de développement), les sous-traitants techniques ponctuels.

*

La réunion de coordination — rythme et format

Fréquence recommandée

Phase du projet	Fréquence de la réunion de coordination du projet
Phase de démarrage (premiers 3 mois)	Hebdomadaire
Phase de croisière (stabilisée)	Bimensuelle
Phase de clôture (derniers 3 mois)	Hebdomadaire
Phase critique ou incident majeur	Ad hoc, possiblement plusieurs fois par semaine

La réunion de coordination du projet n'est *pas* la réunion du comité CED du club (qui est plus large, sur tous les projets en cours) ni la réunion du conseil d'administration du club (qui est encore plus générale). C'est une réunion *dédiée au projet spécifique* avec les acteurs directement impliqués.

Participants selon les formats

Format restreint (hebdomadaire en phase critique) : - Coordinateur CED du club hôte - Chef de projet du partenaire local - Représentant du club international (connecté à distance)

Format élargi (bimensuel ou mensuel) : - Les trois précédents - Portfolio *Finance & stewardship* du club hôte - Représentant de la coopérative bénéficiaire (si applicable) - Représentant de l'IMF partenaire (si applicable)

Format stratégique (trimestriel) : - Les précédents - DRFC du district hôte - Représentant des autorités locales - Représentant des autres partenaires (agence ONU, fondation, etc.)

Durée

Réunion restreinte : 45-60 minutes maximum. Réunion élargie : 90 minutes maximum. Réunion stratégique : 2-3 heures, avec agenda très structuré.

Une réunion de coordination qui dépasse deux heures perd son efficacité — les participants décrochent, les décisions s'éparpillent, le compte rendu devient flou.

Agenda type

1. Vérification des *actions de la réunion précédente* (5-10 minutes) — état d'avancement, points de blocage
2. Point *avancement général* du projet par composante (15-20 minutes) — chaque composante en 3-5 minutes
3. Point *finances et cofinancement* (10 minutes)
4. Point *indicateurs M&E* (10 minutes)
5. Points *à décider* (20-30 minutes) — arbitrages en attente, validations, ajustements
6. Actions pour la période suivante (5-10 minutes) — qui fait quoi, pour quand

Le coordinateur CED anime. Un secrétaire (souvent le portfolio *Communication*) prend note. Compte rendu diffusé dans les 24-48 heures.

*

Les outils de coordination de base

Un projet CED n'a pas besoin d'outils sophistiqués. Il a besoin d'outils *utilisés*.

Tableau de bord projet

Un tableau de bord synthétique, tenu à jour en continu, qui donne la situation du projet à tout moment. Format typique : un tableur partagé avec les parties prenantes du comité de pilotage.

Dimension	Contenu
Calendrier	Jalons planifiés vs atteints, écart, commentaire
Budget	Budgeté, engagé, décaissé, reste à engager, par ligne
Indicateurs M&E	Baseline, cibles, valeurs actuelles, tendance
Activités	Liste des activités clés avec % d'avancement
Risques	Risques identifiés, probabilité, impact, mesure de mitigation
Décisions en attente	Décisions à prendre, date butoir, responsable

Ce tableau de bord est le *livre de bord* du projet. Il se tient à jour quel que soit le rythme de difficulté.

Journal des décisions

Un document chronologique où chaque décision significative est consignée : date, décision, personnes impliquées, justification, impact. Souvent négligé en début de projet, ce journal est *décisif* à moyen terme — quand un partenaire change, un malentendu s'installe, une divergence émerge, revenir au journal des décisions permet de retrouver le contexte.

Groupe de communication rapide

WhatsApp, Signal, Teams, Slack — peu importe l'outil, pourvu que tous les participants y soient et que les règles soient claires. Groupe dédié *au projet* (pas au club en général), limité aux personnes pertinentes, modéré (un message = une information utile, pas de bavardages). Pour les décisions importantes, email formel en complément.

Répertoire partagé

Tous les documents du projet accessibles à toutes les parties prenantes autorisées. Google Drive, Dropbox, OneDrive, SharePoint — peu importe. L'important est la *structure de classement* maintenue rigoureusement :

```
Projet [Nom]
├── 01-Design
│   ├── Concept note v1, v2, vfinale
│   ├── Community Needs Assessment
│   └── Budget
├── 02-Partenariats
│   ├── MOU club international
│   ├── MOU partenaire local
│   └── Lettres d'appui
├── 03-Mise en œuvre
│   ├── Comptes rendus de coordination
│   ├── Tableau de bord v-courante
│   └── Rapports mensuels
├── 04-Finances
│   ├── Registre des dépenses
│   ├── Pièces justificatives par mois
│   └── Rapports financiers
├── 05-M&E
│   ├── Baseline
│   ├── Données midline
│   └── Endline
├── 06-Communication
│   ├── Photos avec consentements
│   ├── Publications Rotary Showcase
│   └── Médias
└── 07-Stewardship
    ├── Rapport progressif année 1
    ├── Rapport progressif année 2
    └── Rapport final
```

Cette structure simple vaut mieux que dix dossiers élaborés sans discipline.

*

La gestion de la communication asynchrone

La plupart des projets CED impliquent au moins deux fuseaux horaires (club hôte et club international). La communication asynchrone devient la norme.

Règles de bon fonctionnement

Règle	Justification
Distinguer clairement *urgent* et *important*	Une question qui peut attendre 48 heures n'appelle pas un appel d'urgence à 3 h du matin chez le partenaire
Grouper les demandes	Plutôt que dix micro-messages, un message structuré avec plusieurs points. Respecte le temps du destinataire
Donner le contexte dans chaque message	Un correspondant qui lit à retardement doit comprendre sans devoir chercher les échanges précédents
Indiquer une date butoir réaliste	Pas *« dès que possible »* mais *« réponse idéalement avant vendredi 15 h, heure de X »*
Confirmer la réception des messages importants	Même un *« bien reçu, je reviens vers toi sous 48 heures »* évite l'inquiétude
Reprendre les points en réunion régulière	Les échanges asynchrones se perdent vite. La réunion de coordination en fait le bilan

Le piège du silence

Dans un projet multiculturel, le silence d'un partenaire peut signifier bien des choses : désaccord non exprimé, difficulté interne, surcharge de travail, hiérarchie qui ralentit, voire rupture silencieuse. Un coordinateur CED attentif *vérifie* activement quand un partenaire devient silencieux — appel téléphonique direct, question ouverte, pas d'email de relance impersonnel.

*

Les 6 pièges de coordination spécifiques au CED

Piège 1 — La dilution des responsabilités

Plusieurs acteurs supposent qu'*un autre* fera la tâche. Résultat : personne ne la fait.

Mitigation : matrice RACI à chaque réunion, mise à jour continue du tableau de bord, affectation explicite.

Piège 2 — Le mission creep en cours de route

Le projet dévie lentement de son objet initial. De nouveaux besoins émergent, on ajoute des composantes, on élargit la cible. Au bout de six mois, le projet fait autre chose que ce qui était budgeté.

Mitigation : revenir régulièrement à la concept note approuvée. Toute déviation majeure se documente, se décide formellement, et se notifie à la TRF si elle impacte le budget ou les résultats.

Piège 3 — Le bénéficiaire invisible

À force de coordonner entre partenaires, on perd le contact avec les bénéficiaires réels. Les décisions sont prises sans vérifier leur pertinence sur le terrain.

Mitigation : au minimum une visite terrain trimestrielle du coordinateur CED, avec rencontre directe de bénéficiaires, indépendamment du partenaire local. Des canaux de plainte accessibles directement par les bénéficiaires (pas filtrés par l'IMF ou la coopérative intermédiaire).

Piège 4 — Le conflit latent non traité

Une divergence entre partenaires (sur les priorités, les modalités, la part des moyens) reste non exprimée. Elle grossit jusqu'à éclater en conflit ouvert six mois plus tard.

Mitigation : espaces dédiés au débat stratégique lors des réunions trimestrielles. Ne pas laisser les tensions couver. Recours à un médiateur externe (RAGCED, DRFC, membre du Cadre TRF) si nécessaire.

Piège 5 — L'épuisement du coordinateur CED

Le coordinateur finit par porter seul trop de choses : relations partenaires, gestion financière, documentation, représentation, arbitrages. Il ou elle craque ou démissionne en cours de projet.

Mitigation : délégation réelle au comité CED (trois portefeuilles bien séparés), ne pas accepter le cumul d'un coordinateur + quatre portefeuilles. Relève organisée quand le coordinateur part en vacances ou traverse une période chargée professionnellement.

Piège 6 — La rotation annuelle des présidents

Le président du club change. Le nouveau président n'est pas au même niveau de compréhension du projet. Les arbitrages se ralentissent, les relations extérieures redémarrent, le projet perd deux mois.

Mitigation : briefing formel documenté entre président sortant et président entrant (chapitre 5, plan de succession). Coordinateur CED en poste au-delà de l'année présidentielle. Foundation Chair stable.

*

La gestion des pressions politiques locales

Un projet CED peut être l'objet de pressions politiques : élu local qui veut orienter la distribution des bénéfices, parti politique qui cherche à instrumentaliser le dispositif, leader communautaire qui tente de capter le financement, journaliste qui cherche un angle critique.

Quelques principes de gestion :

Anticiper, pas réagir

Identifier en amont les acteurs susceptibles de vouloir influencer. Dans le CNA (chapitre 9) et dans la cartographie des acteurs (chapitre 8), cette dimension politique est à intégrer.

Formaliser les règles dès le début

Critères de sélection des bénéficiaires écrits, gouvernance formalisée, listes publiques, mécanismes de plainte accessibles. Plus c'est formalisé et transparent, moins les pressions peuvent aboutir.

Ne jamais céder à une pression individuelle

Si un notable *demande* qu'un proche soit inclus hors critères, la réponse est non — même si le coût politique semble élevé. Une seule exception crée un précédent qui tue la crédibilité du projet.

Documenter chaque tentative

Tout épisode de pression politique est noté dans le journal des décisions. Date, acteur, demande, réponse du coordinateur. Ce registre est une *protection* en cas d'incident plus tard.

Recourir au président du club ou au DG en cas d'escalade

Quand la pression dépasse le niveau du coordinateur CED, le président du club prend le relais. Si cela ne suffit pas, le DG du district. Le coordinateur n'a pas à assumer seul ce type de tension.

Ne pas céder à la panique médiatique

Un journaliste qui veut faire un article critique est un acteur ordinaire. La réponse : transparence, documentation, communication structurée. Pas de secret, pas de refus, mais pas de sur-réaction non plus.

*

La visite terrain du club international

Quand le club international envoie une mission terrain dans le pays hôte, plusieurs écueils guettent :

Écueil	Mitigation
Mission trop longue ou trop coûteuse	Mission courte (3-5 jours), ciblée sur des objectifs précis
Rôle de *touriste humanitaire*	Agenda dense, rencontres bénéficiaires, pas de séance photo complaisante
Décisions prises à l'étranger imposées en mission	Mission d'*écoute et d'appui*, pas d'imposition. Décisions arbitrées dans le temps long, pas sur un coin de table
Désorganisation du projet pendant la mission	Mission planifiée avec le club hôte, charge de travail équilibrée, pas de mobilisation excessive du partenaire local
Mauvaise communication externe	Photos et récits validés par le club hôte et le partenaire local avant diffusion

Une mission bien préparée renforce la relation transnationale. Une mission mal préparée l'abîme durablement.

*

La documentation photographique et communication

Le projet produit du matériel communication tout au long de sa vie. Trois règles absolues :

Consentement systématique

Pas de photo identifiable d'un bénéficiaire sans son consentement explicite et informé. Pour les enfants, consentement parental écrit, sur formulaire conservé cinq ans. Règle rappelée dans le MOU partenarial.

Dignité en toute circonstance

Pas de *before/after* humiliants, pas de mise en scène de la pauvreté, pas de photos « pathétiques » pour lever des fonds. Le projet documente le *travail*, le *changement*, les *moments de vie normale*, pas l'indigence.

Diffusion validée

Toute publication externe (Rotary Showcase, réseaux sociaux, médias, lettre de remerciement aux donateurs) passe par une validation légère mais systématique : coordinateur CED du club hôte + partenaire local. Cinq minutes de validation évitent des erreurs durables.

*

Les indicateurs de bonne coordination

Comment savoir si la coordination tourne bien ? Quelques indicateurs utilisables lors des points trimestriels :

- **Respect des échéances** : % des jalons projet atteints dans les temps
- **Qualité des comptes rendus** : délai de diffusion < 48 h, taux de corrections demandées
- **Vitalité des réunions** : taux de présence des participants clés > 80 %
- **Écart budget / dépenses** : inférieur à 10 % sauf révision formalisée
- **Temps de résolution des décisions en attente** : moyenne < 15 jours
- **Satisfaction des partenaires** : enquête simple deux fois par an (satisfaction et suggestions)
- **Turn-over dans les équipes** : stabilité des interlocuteurs clés

*

Checklist de coordination projet

Au démarrage du projet

- ☐ Comité de pilotage constitué avec mandat écrit
- ☐ Règles de fonctionnement de la coordination formalisées (fréquence, agenda, participants)
- ☐ Tableau de bord projet initié
- ☐ Journal des décisions ouvert
- ☐ Répertoire partagé structuré et accessible
- ☐ Canal de communication rapide créé
- ☐ Matrice RACI par activité validée

Mensuellement

- ☐ Tableau de bord actualisé
- ☐ Réunion de coordination tenue, compte rendu diffusé
- ☐ Journal des décisions mis à jour
- ☐ Alerte remontée au DRFC et au RAGCED si écart majeur

Trimestriellement

- ☐ Visite terrain du coordinateur CED
- ☐ Point M&E complet
- ☐ Point budgétaire détaillé
- ☐ Revue des risques et ajustements éventuels
- ☐ Réunion stratégique élargie

Annuellement

- ☐ Rapport progressif soumis à la TRF
- ☐ Évaluation interne du projet (forces, faiblesses, ajustements)
- ☐ Enquête satisfaction partenaires
- ☐ Briefing de passation si changement de président ou de coordinateur

*

Coordonner, c'est un métier

La coordination terrain d'un projet CED n'est pas une tâche accessoire déléguée au coordinateur CED. C'est le *cœur du métier*, la compétence qui distingue les clubs qui délivrent de ceux qui s'enlisent. Elle s'apprend, elle s'améliore par l'expérience, elle se transmet.

Un coordinateur CED qui a piloté un Global Grant à terme acquiert une compétence de coordination multi-acteurs qui vaut, sur le marché du travail ou de la consultance, plusieurs années d'expérience. C'est une des raisons pour lesquelles l'engagement en CED transforme les Rotariens — au-delà des bénéfices pour les communautés servies, il construit des compétences que peu d'autres engagements offrent.

La Partie IV est maintenant complète. Le club a les partenaires, les financements, la coordination en place. La Partie V aborde la phase cruciale de la pérennisation, de la documentation, du débriefing et du passage à l'échelle.

Partie V — APRÈS : DURABILITÉ ET ÉCHELLE

Chapitre 21 — Du projet à la durabilité

*

La question que la TRF pose en premier

Dans une demande de Global Grant, la section *Sustainability* arrive vers la fin. Mais dans la lecture du staff TRF, c'est souvent la première question posée : *que devient ce projet quand le financement Rotary s'arrête ?*

Cette question n'est pas un détail. Elle est la *raison d'être* d'un projet CED. Une intervention qui produit un effet pendant 18 mois puis disparaît n'a pas changé la capacité économique d'une communauté. Elle a juste fourni une subvention temporaire. Le CED vise un changement *structurel*, par définition durable.

Ce chapitre pose les quatre modèles de pérennisation, la manière de planifier la sortie *dès la conception*, les indicateurs de durabilité à suivre à 12, 24, 36 mois après la fin du financement, et la question délicate des projets qui échouent malgré tout.

*

La règle d'or : planifier la sortie dès le début

La stratégie de pérennité ne se pense pas à la fin du projet. Elle se pense au tout début, dans la concept note. Et elle se *vérifie* à chaque étape intermédiaire : milieu de projet, trois mois avant la fin, mois de clôture, point à 12 mois.

Un projet qui se dit *« on verra bien à la fin »* ne trouvera jamais sa pérennité. Les mécanismes de durabilité demandent du temps, de la préparation, des relais à construire — tout ce qui ne se fait pas dans les trois derniers mois d'un projet.

Les quatre questions à poser dès le design

1. **Qui continue à opérer ?** Quelle entité juridique porte la continuité : coopérative, IMF, centre de formation transféré, association bénéficiaire, collectivité locale ?
2. **Qui finance le fonctionnement ?** D'où viennent les revenus qui couvrent les coûts courants après la fin du Global Grant : activité propre, subvention publique, cotisations, financement complémentaire ?
3. **Qui assure la maintenance et le renouvellement ?** Qui renouvelle les équipements, forme les nouveaux salariés, met à jour les contenus, maintient les locaux ?

4. **Qui évalue et adapte ?** Qui observe les résultats, ajuste les méthodes, documente les leçons apprises ?

Les réponses à ces quatre questions sont *formulées dans la concept note*, *vérifiées en cours de projet*, *finalisées avant la clôture*.

*

Les quatre modèles de pérennisation

Quatre grands modèles, souvent combinés, permettent à un projet CED de durer au-delà du financement Rotary.

Modèle 1 — Revenu propre

Le dispositif généré par le projet produit lui-même les revenus qui couvrent ses coûts courants. Exemples :

- **Centre de formation professionnelle** financé par les frais de scolarité des apprenants (modérés mais réels), les contrats avec entreprises, éventuellement les subventions publiques à la formation
- **Marché couvert** financé par les loyers des stands, entretenu par la coopérative des commerçants
- **Coopérative agricole** autonome sur ses coûts de fonctionnement grâce à ses marges
- **Unité de transformation** dont la marge nette couvre amortissements et charges
- **IMF** qui couvre ses coûts opérationnels par ses intérêts (modèle de viabilité classique)

Ce modèle est le plus solide quand il fonctionne. Il est aussi le plus exigeant à construire : un modèle économique viable ne se décrète pas, il se *démontre* au cours du projet, avec des marges en croissance, un seuil de rentabilité atteint avant la fin, une gestion qui anticipe les renouvellements.

Modèle 2 — Institution partenaire

Le projet transfère son activité à une institution *déjà existante et pérenne* qui l'intègre dans ses opérations régulières. Exemples :

- Centre de formation construit par le projet puis intégré au réseau de formation professionnelle publique
- Groupe d'épargne qui s'adosse à une IMF régionale pour accéder à du refinancement
- Coopérative qui rejoint une fédération nationale, bénéficiant de son appui continu
- Dispositif de microcrédit intégré à un réseau national d'IMF

Ce modèle dépend de la capacité à nouer dès la conception un partenariat avec une institution prête à *hériter* du dispositif. Le partenaire doit être identifié, engagé, et impliqué dans la gouvernance du projet dès le début — pas sollicité en dernière minute.

Modèle 3 — Politique publique

Le dispositif est repris par les autorités publiques (commune, département, région, État) dans le cadre de leurs politiques régulières. Exemples :

- Centre de formation municipal subventionné dans le cadre du budget communal
- Infrastructure économique reprise par la commune avec engagement de maintenance
- Dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat intégré dans l'offre d'une agence de développement régional
- Programme d'éducation financière intégré au curriculum scolaire par le ministère de l'Éducation

Ce modèle suppose un *alignement politique* en amont, un travail de plaidoyer continu pendant le projet, et une *convention* signée avant la fin qui engage la collectivité. Il est plus lent à obtenir mais plus durable quand il aboutit.

Modèle 4 — Transfert de savoir

Le projet forme des formateurs, des relais locaux, des multiplicateurs qui continuent à opérer la méthodologie indépendamment du dispositif initial. Exemples :

- Formation de 20 facilitateurs VSLA/SILC qui créent des groupes d'épargne nouveaux sans financement Rotary
- Formation de 15 formateurs à l'éducation financière qui animent des modules dans plusieurs contextes
- Formation de 10 agents de développement coopératif intégrés à des collectivités locales
- Formation de 12 animateurs communautaires qui répliquent la méthode chaîne de valeur dans d'autres filières

Ce modèle est puissant quand il est complet : les formés sont vraiment formés (pas juste certifiés), ils ont accès à des ressources continues (réseau, documentation, *coaching* périodique), et ils trouvent les conditions pour pratiquer (employeur, demande locale, temps disponible).

La combinaison — la règle

Dans la pratique, les projets CED les plus durables combinent *deux à trois* de ces modèles. Une coopérative agricole (modèle 1 — revenu propre) qui s'adosse à une fédération régionale (modèle 2 — institution partenaire) et dont quelques membres sont formés comme formateurs paysans (modèle 4 — transfert de savoir) est structurellement plus solide qu'un projet mono-modèle.

*

Indicateurs de durabilité à 12, 24, 36 mois

La Fondation Rotary demande un rapport final dans les deux mois suivant la fin du projet. Mais la véritable évaluation de la durabilité se fait à moyen terme — 12, 24, 36 mois après la clôture. Les projets qui se sont engagés à produire des indicateurs à ces horizons construisent une *crédibilité*

durable.

Indicateurs à 12 mois

- **Continuité opérationnelle** : le dispositif (coopérative, IMF, centre, etc.) fonctionne-t-il encore à régime comparable ? Volume d'activité, personnel en place, équipements fonctionnels.
- **Autofinancement** : les recettes couvrent-elles les coûts courants ? Quelle marge d'exploitation ?
- **Gouvernance** : les organes de gouvernance tiennent-ils leurs réunions statutaires ? Des renouvellements ont-ils eu lieu ?
- **Bénéficiaires actifs** : les bénéficiaires directs du projet continuent-ils à utiliser le dispositif ?

Indicateurs à 24 mois

- **Résilience** : le dispositif a-t-il traversé une difficulté (départ d'un dirigeant clé, fluctuation de marché, conflit interne) ? Comment s'est-il adapté ?
- **Extension ou consolidation** : de nouveaux bénéficiaires ont-ils rejoint ? Le dispositif s'est-il étendu géographiquement ou sectoriellement ?
- **Capital accumulé** : une réserve financière propre a-t-elle été constituée pour les renouvellements et les imprévus ?
- **Reconnaissance externe** : le dispositif est-il reconnu par les autorités, par les acteurs sectoriels, par les pairs ?

Indicateurs à 36 mois

- **Ancrage institutionnel** : le dispositif est-il intégré dans l'écosystème local (politiques publiques, réseaux professionnels, cadre réglementaire) ?
- **Réplication** : la méthodologie a-t-elle été reprise, reproduite, adaptée ailleurs ?
- **Transformation effective** : les bénéficiaires du cycle initial ont-ils eux-mêmes progressé (diplôme, entreprise, emploi, autonomie) ?

Comment mesurer

Ces indicateurs à 12-24-36 mois ne sont *pas* toujours financés par le Global Grant initial. Mais le club peut :

- Prévoir des *visites de suivi* par ses propres moyens, en les articulant avec des voyages de membres
- Solliciter un partenaire local pour un suivi léger (questionnaire téléphonique, visite trimestrielle)
- Intégrer ces indicateurs au *rapport final* en les anticipant comme engagements
- Présenter ces résultats à 12, 24, 36 mois en conférence de district et au RAGCED

Un club qui documente ces indicateurs construit un capital de crédibilité qui facilite considérablement les Global Grants suivants — pour lui-même et pour les autres clubs du district.

*

La phase de retrait progressive

Entre *le projet fonctionne à pleine intensité* et *le projet est terminé*, il faut une phase de *retrait progressif* — typiquement 6 à 12 mois — pendant laquelle le dispositif s'autonomise.

Séquence type de retrait

Période	Activités du club hôte et du partenaire international
T-12 mois avant la fin	Revue du modèle de pérennité, identification des lacunes, plan d'action pour les combler
T-9 mois	Finalisation des partenariats de continuité (convention avec la commune, adhésion à une fédération, intégration dans une politique publique)
T-6 mois	Baisse de l'intensité du support club (réunions de coordination passant de bimensuelles à mensuelles, visites trimestrielles)
T-3 mois	Évaluation endline, rédaction du rapport final, cérémonie de transfert si pertinente
T-0	Clôture officielle, archivage, organisation du suivi à 12 mois
T+12 mois	Visite de suivi, collecte des indicateurs à 12 mois, rapport de suivi partagé avec le district et le RAGCED
T+24 mois	Deuxième visite de suivi si pertinente
T+36 mois	Évaluation *ex post* éventuelle

Ce retrait progressif demande une discipline : ne pas continuer à *nourrir* le dispositif au-delà de l'accord initial (*mission creep financier*), mais ne pas abandonner abruptement non plus.

*

Les projets qui échouent — oui, cela arrive

Tous les projets CED ne tiennent pas leurs promesses à 24 ou 36 mois. Des coopératives s'effondrent, des IMF rencontrent des difficultés, des centres de formation ferment, des unités de transformation restent sous-utilisées. C'est une réalité du secteur, pas un scandale.

Causes fréquentes d'échec post-projet

Cause	Mécanisme
Modèle économique surestimé	Les recettes prévues ne se matérialisent pas au rythme anticipé
Départ d'un dirigeant clé	Une personne portait le dispositif, son départ crée un vide
Conflit interne non arbitré	Coopérative paralysée par un conflit entre factions
Choc externe majeur	Crise sanitaire, conflit armé, effondrement du marché sectoriel

Cause	Mécanisme
Affaiblissement du partenaire local	L'IMF, la coopérative, l'ONG partenaire perd sa capacité
Retournement politique	Changement d'élus qui retire un appui critique
Erreur structurelle non détectée	Problème fondamental de conception qui n'apparaît qu'à la fin du financement

Comment gérer un projet qui s'essouffle

Si, pendant la phase de retrait ou à 12 mois post-clôture, des signaux d'essoufflement apparaissent :

1. **Documenter honnêtement —** ne pas maquiller la réalité pour préserver une image
2. **Alerter le DRFC et le RAGCED —** pas pour blâmer, pour capitaliser l'apprentissage
3. **Analyser la cause —** erreur de conception, aléa, facteur externe ?
4. **Évaluer les options —** peut-on réactiver avec un appui ciblé ? Faut-il accepter la fin ? Faut-il transférer à une autre structure ?
5. **Partager la leçon —** dans un article à la newsletter RAGCED, dans une intervention en conférence de district, dans une contribution à Rotary Showcase (oui, un retour d'expérience d'échec intelligent est *précieux*)

Le tabou de l'échec

La culture Rotary valorise le succès. Les retours d'expérience d'échecs sont rares, parfois réprimés. Cette culture produit un *angle mort* collectif : les mêmes erreurs se reproduisent parce que personne n'ose les nommer.

Un club qui documente honnêtement un projet qui n'a pas atteint ses objectifs à 24 mois rend un *service collectif* au Rotary. Il protège les clubs suivants d'erreurs similaires. Cette honnêteté est une des marques d'un club mature.

*

Le cas particulier des projets microfinance

Les projets microfinance posent une question spécifique de pérennité. Une IMF partenaire qui a été renforcée par un projet Rotary doit-elle rester indépendante, ou s'adosser à un réseau plus grand ?

Les deux options existent :

IMF indépendante

Avantage : autonomie, ancrage local fort. Risque : vulnérabilité aux chocs, difficulté à atteindre une taille économiquement viable, risque de gouvernance amateur à long terme. Pertinent quand : l'IMF couvre un segment spécifique que les grands réseaux ne servent pas.

Adossement à un réseau

Avantage : accès à du refinancement, économies d'échelle, gouvernance et contrôle plus robustes. Risque : perte d'ancrage local, décisions prises loin du terrain. Pertinent quand : l'IMF a besoin de croître pour atteindre la viabilité, ou opère dans un environnement où les régulations favorisent les grands acteurs.

Le choix se fait *avant la fin* du projet, après une évaluation sérieuse, avec l'appui du RAGCED et éventuellement du *Cadre* TRF sur les questions microfinance.

*

Checklist du design pour la durabilité

À vérifier *avant* la soumission du Global Grant :

- ☐ Modèle de pérennité formulé explicitement dans la concept note
- ☐ Au moins deux des quatre modèles (revenu propre, institution partenaire, politique publique, transfert de savoir) combinés
- ☐ Partenaires de continuité identifiés et engagés par MOU
- ☐ Budget de fonctionnement à la sortie du projet estimé
- ☐ Sources de revenus ou de financement couvrant ce budget identifiées
- ☐ Gouvernance de long terme définie (structure juridique, instances)
- ☐ Phase de retrait progressive planifiée (6-12 mois)
- ☐ Indicateurs à 12, 24, 36 mois prévus
- ☐ Dispositif de suivi post-clôture budgété ou organisé à titre bénévole
- ☐ Plan B si le modèle principal de pérennité fléchit

À vérifier *pendant* le projet, à mi-parcours :

- ☐ Le modèle économique prévu se matérialise-t-il ? Écart à expliquer et ajuster
- ☐ Les partenaires de continuité tiennent-ils leurs engagements ?
- ☐ Les bénéficiaires s'approprient-ils le dispositif ?
- ☐ Les compétences nécessaires à la durabilité sont-elles en cours d'acquisition ?

À vérifier *avant la clôture* :

- ☐ Le dispositif atteint son point d'autonomie ?
- ☐ Les conventions de continuité sont signées ?
- ☐ Les renouvellements d'équipement sont budgétés ?
- ☐ Les protocoles de suivi post-clôture sont formalisés ?

*

La durabilité comme responsabilité

Un club qui engage une communauté dans un projet CED prend une *responsabilité* vis-à-vis des bénéficiaires. Abandonner un dispositif à sa dissolution après 24 mois, c'est trahir cette responsabilité. Planifier la durabilité dès le début, la surveiller en cours de route, la documenter après la clôture — c'est la forme que prend cette responsabilité dans la durée.

Les projets CED qui marquent sont ceux qui, 5 ou 10 ans après la fin du financement Rotary, sont encore là — peut-être transformés, peut-être élargis, mais toujours vivants. Le chapitre suivant traite d'une autre dimension de cette responsabilité : la documentation rigoureuse, qui est à la fois une obligation TRF et le substrat de la mémoire institutionnelle du club.

Chapitre 22 — Documenter et rapporter

*

La documentation comme infrastructure invisible

Un projet CED bien documenté n'impressionne personne sur le moment. Les pièces justificatives rangées dans des classeurs plastifiés, les registres bénéficiaires tenus à jour, les photos avec consentements archivés, les rapports trimestriels classés chronologiquement — rien de tout cela ne produit de photo valorisante pour les réseaux sociaux.

Mais c'est précisément cette infrastructure invisible qui sépare un projet *tenu* d'un projet *en péril*. Elle est la condition de :

- La conformité TRF (stewardship, rapport de stewardship exigible sur cinq ans)
- La crédibilité du club auprès de ses donateurs et de ses membres
- La transmission au successeur du coordinateur CED
- La protection juridique en cas de contestation
- La capacité à documenter un impact à 12, 24, 36 mois

Ce chapitre pose les systèmes documentaires nécessaires, les obligations TRF de stewardship, les pratiques de valorisation via Rotary Showcase, et les règles de protection des données.

*

Les six registres permanents du projet CED

Un projet CED tient *six registres* distincts, chacun pour une finalité précise. Ces registres ne sont pas des agrégats, ils ne se confondent pas, ils se croisent mais ne se remplacent pas.

Registre 1 — Financier

Toutes les dépenses du projet, ligne par ligne, avec pièces justificatives. Format : tableur ou logiciel comptable, doublé d'un classeur papier contenant les pièces originales.

Champ par dépense	Contenu
Date	Date de la dépense
Ligne budgétaire	Correspondance avec le budget TRF approuvé

Champ par dépense	Contenu
Fournisseur	Identité complète
Objet	Description précise (pas « *frais divers* »)
Montant (devise locale et USD)	Avec taux de change utilisé
Mode de paiement	Virement, chèque, espèces (avec seuil maximal pour espèces)
Référence pièce justificative	Numéro du reçu ou de la facture
Signataires	Noms des personnes ayant validé (double signature obligatoire)

Registre 2 — Bénéficiaires

Identification des personnes qui reçoivent directement un service ou un bien du projet. Format adapté à la nature du projet.

Type de projet	Forme du registre
Microcrédit / IMF	Dossier individuel par emprunteur : identité, capacité de remboursement, prêts octroyés, remboursements
Formation professionnelle	Liste des apprenants par cohorte, présence, évaluations, certification, suivi post-formation
Chaîne de valeur / coopérative	Liste des membres, apports, transactions, distributions
Infrastructure économique	Liste des utilisateurs (commerçants, formateurs, entrepreneurs incubés)

Le registre bénéficiaires est *confidentiel*. Il contient des données personnelles (parfois sensibles : situation financière, santé, revenus). Il est soumis au RGPD en Europe, à des régimes équivalents ailleurs. Protection des accès, anonymisation dans les rapports publics.

Registre 3 — Activités

Les activités menées, dans l'ordre chronologique. Sessions de formation, visites terrain, réunions de coordination, événements publics, décaissements de crédits, livraisons d'équipement.

Champ	Contenu
Date	Date de l'activité
Type	Formation, réunion, distribution, visite, événement
Lieu	Localisation précise
Animateur / responsable	Nom
Participants	Nombre et éventuellement noms
Contenu ou objectifs	Résumé

Champ	Contenu
Résultats / observations	Ce qui a été produit, difficultés

Registre 4 — M&E (monitoring et évaluation)

Les données d'indicateurs, collectées selon le plan M&E. Format : tableur avec indicateurs en lignes, dates en colonnes.

Indicateur	Unité	Baseline (M0)	M6	M12	M18	M24	M24 cible
Bénéficiaires directs	personnes	0	80	150	220	280	250
Revenus moyens par bénéficiaire	USD/mois	45	60	75	90	105	100
Taux de remboursement PAR 30 (IMF)	%	—	97	96	97	97	>95
Proportion de femmes parmi les bénéficiaires	%	—	62	64	65	65	>60

Registre 5 — Décisions

Le journal des décisions mentionné au chapitre 20. Chaque décision significative : date, décision, personnes, justification, conséquences.

Registre 6 — Photos et médias

Banque d'images du projet, avec pour chaque photo : date, lieu, contexte, personnes (identifiées ou anonymisées), consentement. Classement par date ou par composante.

*

Les pièces justificatives — règles d'or

Originaux et copies

Les pièces justificatives originales (reçus, factures, bons de commande signés) sont conservées dans un classeur papier organisé. Des copies numériques (scan haute résolution ou photographie de qualité) sont archivées dans le répertoire partagé du projet.

Conservation

Cinq ans minimum après la clôture officielle du grant. C'est l'exigence TRF. Dans certains cas (projets controversés, audits en cours), la conservation peut devoir être prolongée.

Format

Les originaux sont conservés au format d'émission. Les copies numériques sont stockées en PDF ou JPEG haute résolution. Les fichiers Word ou Excel sont conservés mais ne sont pas considérés comme pièces justificatives définitives — les *PDF signés* le sont.

Organisation

Classement recommandé	Contenu
Classeur A	Pièces justificatives financières, ordre chronologique
Classeur B	Contrats et MOU originaux signés
Classeur C	Rapports et documents officiels (rapport CNA, rapports progressifs, rapport final)
Classeur D	Correspondance officielle (TRF, district, partenaires majeurs)
Dossier numérique 1	Photos et médias
Dossier numérique 2	Documents de travail (versions successives de la concept note, du budget)

Qui détient

Le classeur principal est au local du club hôte (ou au domicile du coordinateur CED si le club n'a pas de local permanent). Un duplicata des pièces financières essentielles est tenu par le portfolio *Finance & stewardship* du comité CED. Le partenaire international a accès au répertoire numérique. La Foundation Chair du club a accès à tout.

*

Les rapports TRF obligatoires

La Fondation Rotary exige trois rapports formels sur un Global Grant (voir chapitre 16 pour le détail technique).

Le rapport progressif annuel

Soumis via le Grant Center de MyRotary tous les 12 mois à partir du premier versement. Contient :

- **Narratif** (3-8 pages selon le projet) : activités menées, résultats intermédiaires, difficultés rencontrées, ajustements effectués, prévisions pour l'année suivante
- **Financier** : dépenses ligne par ligne comparées au budget approuvé, justification des écarts significatifs, solde disponible
- **Indicateurs** : valeurs mesurées des indicateurs prévus, écart à la cible, méthode de mesure, échantillon
- **Photos** (5-15 photos avec légendes et consentements)

Ce rapport est signé par le club hôte et le club international, validé par le DRFC avant transmission à la TRF.

Les rapports intermédiaires (si sollicités)

La TRF peut demander un rapport intermédiaire spécifique sur une composante, en cas de signal d'alerte (indicateurs éloignés des cibles, écart budgétaire majeur, problème relationnel avec un partenaire). Format adapté à la demande.

Le club peut aussi *volontairement* soumettre un rapport intermédiaire pour documenter une évolution majeure (changement de partenaire, ajustement stratégique) et obtenir un accord formel de la TRF.

Le rapport final

Dans les deux mois suivant la fin officielle du projet. Structure typique :

Section	Contenu
Résumé exécutif	Objectifs initiaux, résultats finaux, montant total, bénéficiaires
Cadre du projet	Rappel du contexte, du CNA, des objectifs
Activités menées	Description complète, chronologique, par composante
Résultats	Indicateurs mesurés, cibles atteintes ou non, analyse des écarts
Durabilité	Mécanismes de pérennité mis en place, partenaires de continuité, premiers signaux à 0-12 mois
Financier complet	Budget vs réalisé, par ligne, avec justifications
Leçons apprises	Ce qui a fonctionné, ce qui peut être amélioré, recommandations pour projets futurs
Remerciements	Partenaires, bénéficiaires
Annexes	Photos, études de cas, témoignages, pièces justificatives si requises

Le rapport final est le *document de référence* du projet. Il sera lu dans 5-10 ans par des clubs qui s'inspireront ou qui chercheront à apprendre. Il mérite la rigueur d'un document de référence durable.

*

Rotary Showcase — valoriser le projet

Rotary Showcase (`my.rotary.org/showcase`) est la vitrine mondiale des projets Rotary. Publier un projet CED sur Showcase répond à plusieurs objectifs :

Pourquoi publier

- **Visibilité pour le club** — montrer l'engagement concret, attirer de nouveaux membres, fidéliser les donateurs

- **Inspiration pour d'autres clubs** — les clubs qui découvrent le CED cherchent des exemples concrets
- **Attirer des partenaires** — un club qui veut être *International Partner* peut s'appuyer sur Rotary Showcase pour identifier des clubs hôtes sérieux
- **Crédibilité institutionnelle** — un projet documenté sur Showcase est plus facile à présenter à un futur bailleur, une autorité, un partenaire privé
- **Contribution au patrimoine Rotary** — la somme des projets Showcase constitue la mémoire collective de l'action Rotary dans le monde

Contenu type d'une publication Showcase

Un projet CED publié sur Showcase contient :

- Titre précis (évocateur mais factuel)
- Zone géographique
- *Area of Focus* principale (CED) et secondaires éventuelles
- Description du projet en 300-500 mots
- Partenaires (club hôte, club international, partenaire local, RAGs)
- Montant total, dont Global Grant, dont cofinancement
- Bénéficiaires directs et indirects
- Indicateurs clés atteints
- 5-10 photos (avec consentements) et éventuellement vidéo
- Liens vers des publications plus détaillées (site club, article presse, rapport externe)

Rythme de publication

Un projet CED est idéalement publié en *trois temps* sur Showcase :

1. **Au démarrage** — publication du projet et de ses objectifs, pour appel à contributions ou à partenaires
2. **À mi-parcours** — mise à jour avec premiers résultats
3. **À la clôture** — bilan complet avec indicateurs finaux et dimensions de durabilité

*

La protection des données personnelles

Les projets CED collectent des données personnelles : identités, revenus, situation familiale, parfois informations médicales, photos. Cette collecte est *nécessaire* mais impose des responsabilités.

Le cadre général

Selon les juridictions :

- **RGPD** (Union européenne) — cadre le plus strict, applicable aux traitements effectués depuis l'UE *ou* concernant des citoyens européens
- **Lois nationales** dans les pays bénéficiaires — à identifier spécifiquement pour chaque projet
- **Principes internationaux** (OECD, UN) — minimum commun applicable même en l'absence de loi locale

Les principes à appliquer

Principe	Mise en œuvre pratique
Consentement éclairé	Chaque bénéficiaire comprend quelles données sont collectées, pourquoi, par qui elles seront vues, combien de temps conservées
Minimisation	Ne collecter que les données *nécessaires* au projet. Pas de collecte « au cas où »
Finalité limitée	Les données servent le projet, pas d'autres usages (marketing, etc.)
Durée de conservation limitée	Effacement ou anonymisation à la clôture + 5 ans maximum
Sécurité	Accès restreint, mots de passe, chiffrement des fichiers sensibles
Droits des personnes	Accès à ses propres données, rectification, effacement si légalement possible

Les photos — règle stricte

Aucune photo identifiable d'un bénéficiaire publiée sans consentement écrit explicite sur formulaire. Pour les enfants, consentement parental écrit. Les consentements sont archivés cinq ans avec les autres pièces du projet.

L'anonymisation dans les rapports publics

Les rapports destinés à la TRF contiennent parfois des données individuelles (avec consentement). Les rapports destinés au public (Showcase, site web, article presse) sont *anonymisés* : pas de noms complets, pas de photos identifiables sans consentement spécifique à cet usage, pas de montants individuels de crédits ou de revenus.

*

La communication de projet — règles de sobriété

La communication d'un projet CED suit une ligne de sobriété. Trois principes :

Pas d'exagération

Un projet qui a aidé 250 personnes n'a pas *transformé la vie d'un village*. Il a aidé 250 personnes. La précision factuelle est plus convaincante que l'emphase.

Pas de mise en scène de la pauvreté

Pas de photos « avant / après » humiliantes. Pas de récits lacrymogènes. Pas de misérabilisme. La dignité des bénéficiaires n'est pas négociable.

Pas de Rotary washing

Le projet n'est pas *l'œuvre du Rotary*. Il est le fruit d'un partenariat entre plusieurs acteurs, dont le Rotary. Les partenaires locaux, les bénéficiaires, les institutions publiques qui ont contribué sont *nommés* dans la communication. Le Rotary en est une composante — décisive souvent, mais pas solitaire.

*

Valoriser en interne — vers le club

Au-delà de la communication externe, la documentation sert à *faire vivre* le projet au sein du club. Trois moments structurants :

Point mensuel en réunion de club

Au dîner statutaire, un créneau de 10-15 minutes réservé au projet CED : avancement, décisions prises, événements à venir, opportunités de contribuer. Rythme mensuel, pour entretenir l'implication sans saturer.

Bilan annuel au club

Une fois par an, un point complet d'une demi-heure : résultats, budget, photos, témoignages si possible. Moment de reconnaissance pour les membres impliqués, moment d'information pour les autres, moment de recrutement de nouveaux volontaires.

Moment de reconnaissance à la clôture

À la fin du projet, une soirée dédiée : bilan complet, remerciements aux membres impliqués, éventuellement présence de représentants des partenaires ou des autorités. Ce moment produit *l'énergie* pour le projet suivant.

*

Le dossier passation — la mémoire organisée

À la passation annuelle (changement de président), le coordinateur CED prépare un *dossier passation* transmis au président entrant. Il contient :

- État de chaque projet CED en cours (avancement, prochaines échéances, points de vigilance)
- Tableau de bord des projets consolidé
- Liste des partenaires actifs et contacts

- Calendrier de l'année rotarienne à venir (échéances TRF, réunions RAGCED, foires régionales)
- Engagements financiers en cours et prévisionnels
- Points de vigilance du comité CED (difficultés latentes, risques identifiés)

Ce dossier n'est pas un document abstrait. Il est remis en main propre, accompagné d'un briefing d'une heure entre président sortant, président entrant, coordinateur CED, Foundation Chair. Cette discipline de passation distingue les clubs *durablement* actifs des clubs qui recommencent à zéro chaque année.

*

Checklist documentation

Au démarrage du projet

- ☐ Six registres ouverts (financier, bénéficiaires, activités, M&E, décisions, médias)
- ☐ Structure du répertoire partagé validée
- ☐ Règles de consentement et de confidentialité formalisées et communiquées
- ☐ Plan M&E détaillé, responsables désignés
- ☐ Premier point de baseline collecté et archivé

Mensuellement

- ☐ Registre financier à jour, pièces justificatives classées
- ☐ Registre activités complété
- ☐ Photos avec consentements archivées
- ☐ Tableau de bord actualisé

Trimestriellement

- ☐ Registre M&E complété
- ☐ Revue de qualité documentaire par le portfolio *Finance & stewardship*
- ☐ Sauvegarde du répertoire numérique complet

Annuellement

- ☐ Rapport progressif préparé, validé, soumis à la TRF
- ☐ Bilan annuel au club
- ☐ Publication Rotary Showcase mise à jour
- ☐ Sauvegarde complète archivée

À la clôture

- ☐ Rapport final rédigé, validé, soumis à la TRF dans les 60 jours

- ☐ Archive complète constituée (papier + numérique)
- ☐ Documents sensibles protégés (accès restreint pendant 5 ans)
- ☐ Publication Showcase finale avec indicateurs atteints
- ☐ Dossier passation intégrant le projet, préparé pour le président entrant

*

La rigueur invisible

La documentation n'est pas glamour. Personne ne félicite un club pour la qualité de ses classeurs. Mais un club qui tient ses registres, qui documente ses décisions, qui archive proprement, construit une *infrastructure* qui rend tout le reste possible : nouveaux Global Grants, partenariats internationaux, mentorat d'autres clubs, influence dans le district et au RAGCED.

C'est cette rigueur invisible qui permet, dix ans plus tard, de raconter ce qui a été fait — et ce qui peut encore l'être. Le chapitre suivant approfondit une autre dimension du retour d'expérience : le débriefing et l'amélioration continue.

Chapitre 23 — Débriefer et améliorer

*

Le débriefing comme méthode d'apprentissage

Un projet CED produit deux types de résultats. Les résultats *externes* — bénéficiaires aidés, revenus générés, coopératives créées, formations certifiantes — sont ceux que la TRF exige dans le rapport final. Les résultats *internes* — ce que le club a appris, ce que le coordinateur a compris, ce que le comité a amélioré dans ses pratiques — sont rarement documentés. Ils sont pourtant ce qui permet au projet *suivant* d'être meilleur que le précédent.

Le débriefing est la pratique par laquelle un club capitalise cet apprentissage. Il n'est pas l'évaluation technique du projet (qui est documentée dans le rapport final TRF). Il est le *retour d'expérience* des acteurs qui ont porté le projet : qu'avons-nous appris, que ferions-nous différemment, que voulons-nous transmettre ?

Ce chapitre pose la méthode du débriefing de projet CED, adaptée du format *After-Action Review* (AAR) utilisé dans le livre sur la réponse aux catastrophes. Il l'étend au cycle d'amélioration continue du club — rétrospective annuelle, préparation de la saison suivante, mémoire institutionnelle.

*

Le débriefing de projet — les sept questions

À la clôture d'un projet CED, le coordinateur organise une réunion de débriefing avec les acteurs impliqués. Format : 2 à 3 heures, intérieur, à distance des urgences opérationnelles, avec temps de préparation individuelle.

Qui participe

Liste élargie mais pas inclusive à tout le monde :

- Coordinateur CED du club
- Les trois portefeuilles du comité CED (Finance, Terrain, Communication)
- Président du club en poste + président ayant démarré le projet si différent
- Foundation Chair du club
- Représentant du partenaire local (invité, indispensable)
- Représentant du club international (à distance ou en présentiel)

- DRFC du district (invité)
- Membre du Rotaract si impliqué

Entre six et douze personnes typiquement. Au-delà, la discussion se dilue.

Les sept questions à traiter

1. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?

Commencer par le positif. Pas de fausse modestie. Ce qui a marché — méthodologies, partenariats, choix techniques, moments forts — est noté pour être *répliqué* dans les projets futurs. Entre 5 et 10 éléments.

2. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

Sans chercher de coupable. Le plan M&E sous-dimensionné, le partenariat avec telle IMF difficile, le CNA qui a manqué une dimension importante, le calendrier irréaliste à tel moment. Chaque élément est une *leçon* pour la prochaine fois. Entre 5 et 10 éléments.

3. Qu'avons-nous appris sur le CED ?

Les apprentissages *méthodologiques* : telle approche microfinance marche dans ce contexte et pas dans tel autre, la combinaison formation + microcrédit produit tel effet, la gouvernance coopérative OHADA a tel enjeu spécifique. Ces apprentissages deviennent le *patrimoine* du coordinateur et du comité CED.

4. Qu'avons-nous appris sur notre club ?

Comment le club a-t-il porté le projet ? Quelles compétences ont émergé ? Quelles fragilités ? Le comité CED a-t-il tenu sur la durée ? Le comité a-t-il eu le soutien du conseil d'administration ? Cette question est introspective — elle aide le club à progresser au-delà du projet spécifique.

5. Qu'avons-nous appris sur nos partenaires ?

Le partenaire local a-t-il tenu ses engagements ? Le club international a-t-il été un réel partenaire ou un signataire distant ? Les autorités locales ont-elles été fiables ? Ces apprentissages orientent le choix des partenaires pour les projets futurs.

6. Que transmettons-nous au club qui reprendra le projet ou qui lancera le suivant ?

Même si le projet est clos, il y a presque toujours des *suites* : évaluation post-projet à 24 mois, réplication dans un autre contexte, lien avec la communauté bénéficiaire maintenu, nouveau projet dans la même thématique. Qui assure cette transmission ? Avec quels documents ? Dans quelles conditions ?

7. Quelles actions concrètes en tirons-nous pour les 12 prochains mois ?

Le débriefing ne se termine pas sur un constat. Il produit une *liste d'actions* : trois à cinq décisions à mettre en œuvre dans l'année — ajustement du standard minimal, formation complémentaire, adaptation du kit documentaire, relation avec un nouveau partenaire, revue du calendrier annuel.

Animation du débriefing

Un coordinateur CED chevronné anime. S'il est lui-même trop impliqué émotionnellement dans le projet (souvent le cas), un tiers peut être sollicité : Foundation Chair du club, DRFC du district, membre expérimenté d'un club voisin, coordinateur RAGCED régional.

Secrétaire de séance : prend note, rédige le compte rendu synthétique dans les 7 jours. Le compte rendu *n'est pas* distribué à l'extérieur (c'est un document interne). Il est archivé dans le dossier passation du club.

*

Les pièges du débriefing

Piège	Conséquence	Mitigation
Chercher des responsables	La discussion se fige, les participants se protègent	Règle posée au début : *on cherche des leçons, pas des coupables*
Rester dans le consensuel	Les vrais apprentissages n'émergent pas	Encourager la contradiction, permettre l'expression des désaccords
Débriefing trop tardif	Les souvenirs s'effacent, les acteurs se sont dispersés	Organiser dans les 6 semaines suivant la clôture, maximum
Débriefing sans suites	Les leçons ne se traduisent en rien	Liste d'actions concrètes, responsable désigné, échéance
Débriefing sans le partenaire local	On parle des autres sans les entendre	Présence du partenaire local *indispensable*
Débriefing comme règlement de comptes	Les tensions personnelles parasitent l'apprentissage	Si le climat est tendu, faire appel à un animateur externe

*

Le cycle d'amélioration annuel du club

Au-delà du débriefing d'un projet, un club qui porte plusieurs projets CED en parallèle doit tenir un *cycle d'amélioration annuel* distinct. Ce cycle se cale sur l'année rotarienne.

Juin — Bilan de l'année rotarienne écoulée

Le comité CED consolide :

- Bilan des projets en cours ou clôturés sur l'année
- État du standard minimal du club (chapitre 0, les dix critères)
- Revue des actifs accumulés (compétences membres, partenariats actifs, réseau RAGCED, relations district)

- Écarts identifiés par rapport aux ambitions initiales

Juillet — Passation et repositionnement

- Remise du dossier passation au président entrant
- Briefing structuré du nouveau président
- Confirmation des engagements CED pour la nouvelle année

Septembre — Mise à jour de l'inventaire du capital

Conformément au chapitre 7 : compétences membres, capital matériel, capital relationnel, cartographie des acteurs. Le coordinateur CED conduit ce travail en continu entre juillet et septembre.

Octobre — Formation et alignement doctrinal du club

Formation annuelle de 2 heures du club (chapitre 0) : rappel de la doctrine, revue de l'audit du standard minimal, engagement sur l'année.

Février — Revue des projets en cours

Point détaillé de chaque projet en cours : avancement, écarts, décisions nécessaires. Ajustements éventuels du portefeuille.

Mai — Atelier annuel CED de demi-journée

Conformément au chapitre 0 : audit du standard minimal, travail sur un projet pilote ou en préparation, ébauche de concept note.

Ce cycle annuel structuré produit, sur 2-3 années, une *maturation* du club en CED. Les premiers projets montent en qualité, les suivants sont plus ambitieux, les cycles s'accélèrent.

*

La capitalisation externe — partager avec le réseau

Un club qui débriefe pour lui-même produit un capital local. Un club qui *partage* ce qu'il a appris produit un capital collectif. Trois canaux principaux :

Le district

Présenter un retour d'expérience en conférence de district annuelle — 15-20 minutes, avec les résultats et surtout les *leçons apprises*. Les autres clubs du district apprennent, le club se positionne, le DRFC et le DG voient la maturité opérationnelle.

Le RAGCED

Proposer un article à la newsletter, intervenir à une réunion mensuelle, présenter à la foire régionale. Le RAGCED a une *gourmandise* constante de retours d'expérience documentés — ils nourrissent son capital de méthodologie.

Rotary Showcase

Mise à jour finale de la publication Showcase avec les leçons apprises explicites (pas seulement les résultats bruts). Un projet Showcase qui partage ouvertement ses difficultés *et* ses réussites rend un service considérable aux clubs qui s'inspireront.

Les retours d'échec — une contribution rare et précieuse

Comme évoqué au chapitre 21, documenter publiquement un projet qui n'a pas atteint tous ses objectifs demande du courage. Mais c'est précisément ce qui manque à la culture Rotary : des *retours d'expérience honnêtes* sur les difficultés. Un club qui fait ce pas contribue à une maturité collective indispensable.

*

La mémoire institutionnelle du club

La rotation annuelle des présidents est structurelle au Rotary. Elle a des vertus — renouvellement, engagement élargi, partage du leadership. Elle a aussi un coût — perte de mémoire, redémarrage à zéro, discontinuité.

Les trois outils de mémoire

1. Le dossier passation CED (chapitre 22) — remis annuellement au président entrant, mis à jour par le coordinateur CED sortant.

2. Le registre historique des projets CED — tableau simple consolidant l'historique des projets du club : année, nom du projet, pays, budget, résultats, leçons clés. Tenue par le Foundation Chair du club. Ce registre est *consultable* en cas de question (*« avons-nous déjà porté un projet microfinance ? » « Quel partenaire avons-nous utilisé pour ce type de projet ? »*).

3. Le coordinateur CED stable — la meilleure mémoire institutionnelle n'est pas un document. C'est une personne en poste dans la durée. Le coordinateur CED idéal est en poste 3-5 ans, pas un an. Cette stabilité est ce qui permet de *porter* la mémoire au-delà des documents.

Quand un coordinateur part

Quand le coordinateur CED change (décès, déménagement, démission, fin de mandat), une passation *en profondeur* s'organise. Idéalement sur 2-3 mois de recouvrement. Comprend :

- Remise complète du dossier passation
- Présentation nominative aux partenaires actifs

- Tour des partenaires locaux pour présenter le successeur
- Briefing d'une journée avec le Foundation Chair, le président du club, le DRFC
- Inscription au GMS et adhésion RAGCED validées
- Accès à tous les comptes numériques du projet

Une passation bâclée entre coordinateurs est l'une des premières causes de ralentissement ou d'échec des projets en cours.

*

Les moments critiques à documenter

Au-delà du débriefing final, certains moments du projet méritent un *retour d'expérience immédiat*, même de 30 minutes. Les dates à marquer :

Moment	Format de retour d'expérience
Fin du CNA	30 min en comité CED : qu'avons-nous appris, que ferions-nous différemment ?
Réponse TRF sur la soumission (approbation ou demande de révision)	30 min : quelles alertes ? quels points à améliorer pour la prochaine fois ?
Premier versement reçu	Moment symbolique, point d'étape, revue des partenaires
Premier incident opérationnel (conflit, retard, rupture avec partenaire)	Retour d'expérience dans les 15 jours pour ne pas répéter
Mi-parcours	Revue stratégique complète : sommes-nous toujours sur la bonne trajectoire ?
Événement externe majeur (crise sanitaire, conflit, crise politique)	Réunion dédiée à l'adaptation

Ces micro-débriefings ne remplacent pas le débriefing final. Ils permettent d'*apprendre en continu* plutôt que tout à la fin.

*

Le transfert vers les autres clubs du district

Un club expérimenté en CED a une responsabilité *implicite* vis-à-vis des clubs débutants du district. Cette responsabilité ne dérive d'aucune règle formelle, mais elle fonde la *culture CED* du district.

Les formes de transfert

- **Invitation à une réunion du club débutant** pour présenter un projet et répondre aux questions
- **Mentorat informel** du coordinateur CED d'un club voisin

- **Accompagnement** d'un club qui monte son premier Global Grant : relecture de la concept note, conseils sur le choix des partenaires, recommandations sur les risques
- **Participation à la conférence de district** comme intervenant sur des sujets CED
- **Co-portage** d'un projet avec un club débutant pour le formateur *in situ*

Ces contributions ne sont pas rémunérées. Elles construisent la réputation du club, elles ressourcent le coordinateur (expliquer oblige à structurer), elles préparent le terrain pour les partenariats inter-clubs futurs.

Ce que le district peut formaliser

Un district peut aller plus loin et organiser :

- Un *programme de mentorat CED* avec binômes formalisés club expérimenté / club débutant
- Des *formations district* données par les coordinateurs CED expérimentés
- Un *club CED de référence* dans le district, explicitement mandaté par le DG pour accompagner les autres

Cette institutionnalisation, quand elle existe, accélère considérablement la maturation CED du district dans son ensemble.

*

Checklist du débriefing et de l'amélioration

Pour chaque projet CED clôturé

- ☐ Débriefing organisé dans les 6 semaines suivant la clôture officielle
- ☐ Les sept questions traitées, compte rendu synthétique rédigé
- ☐ Liste d'actions concrètes pour les 12 mois, responsables désignés
- ☐ Partage avec le district, le RAGCED, Rotary Showcase
- ☐ Archivage dans le dossier passation du club

Annuellement

- ☐ Cycle d'amélioration annuel conduit (juin à mai)
- ☐ Registre historique des projets CED mis à jour
- ☐ Formation annuelle du club en octobre
- ☐ Atelier annuel CED en mai
- ☐ Dossier passation actualisé et transmis au président entrant

À chaque changement de coordinateur CED

- ☐ Passation en profondeur organisée sur 2-3 mois minimum
- ☐ Présentation aux partenaires actifs

- ☐ Remise documentaire complète
- ☐ Inscription GMS et adhésion RAGCED validées pour le successeur

*

L'apprentissage continu comme marque du club mature

Un club qui débriefe après chaque projet, qui tient son cycle annuel, qui partage ses apprentissages, qui accompagne les clubs débutants — ce club acquiert une *maturité* qui change son positionnement dans le district et au RAGCED. Les financements viennent plus facilement, les partenaires sollicitent le club, le DRFC recommande spontanément aux clubs qui se lancent.

Cette maturité ne se décrète pas. Elle se construit projet après projet, débriefing après débriefing. Elle est le patrimoine le plus précieux qu'un club puisse accumuler au fil des années.

Le dernier chapitre de la partie V traite de ce que le club fait quand un projet pilote mérite d'être *répliqué* ou *élargi* — la logique de passage à l'échelle, qui est l'aboutissement naturel d'un club CED mûr.

Chapitre 24 — Passage à l'échelle

*

Quand un pilote mérite-t-il d'être répliqué

Un projet CED bien conduit démontre un effet sur une communauté spécifique, pendant une période limitée. La question suivante, presque inévitable, se pose : peut-on *reproduire* cet effet ailleurs, à plus grande échelle, pour plus de bénéficiaires ? C'est le sujet du passage à l'échelle — *scaling* dans la littérature du développement.

Toutes les innovations ne sont pas réplicables. Un projet qui a marché ici peut échouer ailleurs pour des raisons de contexte. Un modèle qui a fonctionné à petite échelle peut se dégrader en s'élargissant. Le passage à l'échelle n'est ni automatique, ni facile — c'est un exercice exigeant, qui mobilise d'autres compétences que le projet initial.

Ce chapitre aborde les conditions du passage à l'échelle, les outils Rotary adaptés (notamment les *Programs of Scale*), les formes de réplication possibles, et le moment où un club fait mieux de *transmettre* son modèle à un opérateur plus grand que d'essayer de porter lui-même l'élargissement.

*

Les trois conditions du passage à l'échelle

Avant de parler d'élargissement, un club vérifie trois conditions. Sans elles, la réplication reproduit l'effort initial sans multiplier l'impact — voire produit des résultats décevants qui abîment la crédibilité du dispositif.

Condition 1 — L'efficacité démontrée

Le projet pilote a produit des résultats *mesurés*, avec baseline et endline rigoureuses. Pas juste des témoignages, des photos, des sentiments positifs. Des chiffres : revenus additionnels, emplois créés, taux de pérennité des activités financées, indicateurs alignés sur les standards TRF.

Ces données permettent de dire : *« sur 250 bénéficiaires, 180 ont augmenté leurs revenus de plus de 30 %, 85 % des activités financées sont actives à 24 mois, taux de remboursement des microcrédits 96 % »*. Ces chiffres fondent la conviction que le modèle marche — et méritent d'être répliqués.

Condition 2 — Une théorie du changement transférable

Ce qui a marché peut-il être reproduit ailleurs ? Quelles sont les *conditions* nécessaires — certaines liées au contexte local, d'autres liées à la méthodologie ?

Une théorie du changement *transférable* est celle qui identifie clairement :

- Quels éléments sont *contextuels* et ne se reproduiront pas à l'identique (relation personnelle avec un leader communautaire spécifique, soutien d'un maire précis, opportunité de marché ponctuelle)
- Quels éléments sont *méthodologiques* et peuvent être reproduits (structure de la formation, modèle de gouvernance de la coopérative, grille d'évaluation des emprunteurs, partenariat avec un type d'IMF)
- Quels éléments sont *structurels* et exigent des conditions minimales (cadre juridique, niveau d'alphabétisation, densité d'acteurs complémentaires)

Un modèle qui ne distingue pas ces trois niveaux reproduit aveuglément et échoue partiellement.

Condition 3 — La capacité institutionnelle à porter l'échelle

Un projet de 100 000 USD sur une commune a une logique. Le même modèle décliné sur dix communes est un programme de 1 000 000 USD, avec des exigences de gestion, de supervision, de coordination qui dépassent largement ce qu'un club isolé peut porter.

Un passage à l'échelle demande :

- Une *organisation porteuse* capable de piloter un programme multi-sites
- Des *processus* formalisés et documentés, pas des pratiques artisanales
- Une *équipe* salariée ou quasi-salariée, pas seulement bénévole
- Un *système d'information* permettant le suivi consolidé
- Un *financement* à la hauteur du nouveau dimensionnement

Aucun club Rotary n'a, seul, ces capacités. Un club expérimenté peut *initier* un passage à l'échelle — il ne peut pas le porter seul.

*

Les trois formes de passage à l'échelle

Forme 1 — La réplication horizontale

Le même modèle, reproduit dans d'autres territoires. Par exemple : un centre de formation professionnelle à Ouagadougou, puis un centre similaire à Bobo-Dioulasso, puis à Koudougou. Chaque centre est autonome, adapté au contexte local, mais suit la même méthodologie.

La réplication horizontale multiplie le *nombre de bénéficiaires* sans changer la nature du projet. Elle est la forme la plus accessible pour un club qui s'engage dans le passage à l'échelle : le modèle est connu, les erreurs de jeunesse sont derrière, chaque nouvelle implantation bénéficie de l'expérience.

Forme 2 — L'approfondissement vertical

Le même territoire, mais avec des services additionnels. Par exemple : après un projet de microcrédit, ajouter une composante formation financière, puis un dispositif d'assurance inclusive, puis un accompagnement à la micro-entrepreneuriat. Chaque bénéficiaire accède progressivement à un *bouquet* de services.

L'approfondissement vertical transforme des bénéficiaires ponctuels en *clients durables*. Il consolide l'impact par bénéficiaire sans multiplier le nombre.

Forme 3 — La transformation systémique

Le modèle influence le *système* dans lequel il s'insère. Par exemple : un centre de formation dont la méthodologie est reprise par le ministère de l'Éducation pour sa réforme des lycées professionnels. Une méthodologie VSLA généralisée à l'échelle régionale par une ONG internationale. Un modèle coopératif intégré dans un programme national de soutien aux filières agricoles.

La transformation systémique est la plus ambitieuse. Elle exige des années de plaidoyer, une documentation impeccable, des alliés politiques et institutionnels. Elle est aussi la forme d'impact qui *change vraiment les règles du jeu* pour des populations entières.

*

Les outils Rotary pour le passage à l'échelle

Le deuxième Global Grant dans la même communauté

La forme la plus simple : un club qui a porté un premier Global Grant CED dépose un second Global Grant dans la même communauté, en consolidation ou en extension. Budget similaire ou accru, mêmes partenaires enrichis, nouvelles composantes.

Ce schéma *approfondissement vertical* est courant et naturel. Les clubs qui l'adoptent accumulent 500 000 à 2 000 000 USD investis sur une même communauté en 5-10 ans, avec des effets durablement mesurables.

La série de Global Grants coordonnés

Plusieurs clubs d'un même district portent des Global Grants déclinés du même modèle, sur différents territoires. Le *District CED Chair* coordonne, les expériences se croisent, les partenaires techniques sont mutualisés.

Ce schéma *réplication horizontale district* requiert une coordination forte au niveau district, et un District CED Chair actif. Quand il existe, il produit une *dynamique* CED de district qui attire d'autres clubs.

Les Programs of Scale

Les *Programs of Scale* sont une ligne TRF spécifique, lancée en 2020, dédiée aux projets à grande échelle avec des impacts mesurables à l'échelle d'une région ou d'un pays.

Caractéristique	Valeur
Budget	2 000 000 USD financés par la TRF par an, une sélection compétitive *[à vérifier montant à jour]*
Durée	Jusqu'à 3-5 ans
Sélection	Compétitive, un ou deux projets retenus par an
Prérequis	Expérience avérée du modèle, évidence d'impact, consortium d'acteurs, cofinancement significatif
Portage	Un club *lead* plus un consortium

Un *Program of Scale* CED est rare mais pas inaccessible pour un club expérimenté qui s'est associé à un consortium d'acteurs crédible. Le processus de candidature s'étale sur plusieurs mois et passe par des phases d'expression d'intérêt puis de demande complète.

Pour plus d'information, consulter `my.rotary.org > Grants > Programs of Scale` et contacter le RAGCED pour l'accompagnement.

Les Packaged Grants élargis

Certains Packaged Grants TRF (notamment avec Oikocredit pour la microfinance) permettent d'accéder à un cadre préformé pour des projets qui peuvent se répliquer facilement. Pour un club qui a validé un modèle microfinance par un Global Grant classique, le Packaged Grant permet une deuxième phase plus fluide.

Les partenariats avec des ONG de taille intermédiaire

Une ONG déjà opérationnelle sur le secteur peut *hériter* d'un modèle validé par un club Rotary et le répliquer sur son propre terrain. Le club devient *source d'inspiration* plus qu'opérateur. Ce transfert est rarement formalisé par un contrat — il se fait par partage de documentation, présentations, mentorat informel.

*

Les pièges du passage à l'échelle

Piège 1 — La réplication mécanique

Transposer un modèle à l'identique dans un contexte différent, sans ajustement. Le centre de formation qui a marché à Kinshasa ne marchera pas nécessairement à Bamako de la même façon. Les contextes juridiques, les métiers demandés, la disponibilité des formateurs, le pouvoir d'achat des apprenants — tout varie.

Mitigation : *adaptation systématique*. Chaque réplication commence par un CNA spécifique, une étude d'adaptation, des ajustements méthodologiques documentés.

Piège 2 — La dilution du leadership

Un projet pilote a souvent un leader charismatique qui porte l'énergie du projet. À la réplication, ce leader ne peut pas être présent partout. Les sites suivants manquent de la même intensité.

Mitigation : *formation de leaders multiplicateurs*. Identifier et former des leaders successifs *pendant* le projet pilote, pas après. Documenter les pratiques de leadership pour les rendre transmissibles.

Piège 3 — La perte de qualité à mesure du volume

Des approches qui marchent à petite échelle peuvent se dégrader quand le volume augmente. Une supervision rapprochée devient impossible quand les sites se multiplient. Des processus informels qui marchaient à dix bénéficiaires deviennent erratiques à mille.

Mitigation : *systématisation* avant l'échelle. Documenter les processus, former les intervenants, créer un système d'information, définir des standards de qualité minimaux vérifiables.

Piège 4 — L'épuisement du club porteur

Un club qui porte un projet pilote réussi sous-estime souvent l'énergie nécessaire au passage à l'échelle. Les coordinateurs s'épuisent, les bénévoles saturent, la routine opérationnelle absorbe tout l'espace disponible.

Mitigation : *passer la main quand c'est le moment*. Un club qui a fait ses preuves sur un pilote n'est pas obligé de porter le passage à l'échelle. Il peut transmettre le modèle à une organisation mieux dimensionnée pour l'élargissement.

Piège 5 — Les partenaires d'origine dépassés

Le partenaire local qui a porté le pilote avec excellence peut ne pas avoir la capacité de porter l'échelle. Une IMF de 5 000 clients ne devient pas facilement une IMF de 50 000 clients.

Mitigation : *évaluation honnête* des partenaires avant la montée en puissance. Au besoin, nouveaux partenariats pour les nouveaux sites, adossement à un réseau régional.

Piège 6 — Le modèle contextuellement dépendant

Certains projets CED doivent leur réussite à un contexte spécifique — une relation politique favorable, un marché sectoriel en croissance, une absence de concurrence locale. Ces conditions ne se reproduisent pas ailleurs.

Mitigation : *diagnostic contextuel* avant toute décision de réplication. Le CNA de chaque nouveau site inclut explicitement l'analyse des conditions nécessaires au modèle.

*

Comment un club décide du passage à l'échelle

Un club qui a porté un projet CED à terme a trois options à considérer :

Option 1 — Rester sur le pilote

Consolider, pérenniser, documenter, ne pas élargir. Passer la main à une institution locale qui reprend le dispositif. Le club Rotary a joué son rôle — il ne devient pas lui-même l'opérateur à grande échelle.

Cette option est souvent la plus sage. Un club qui sait *s'arrêter* quand le pilote est abouti rend un service à la communauté et à lui-même.

Option 2 — Approfondir dans la même communauté

Deuxième Global Grant sur le même territoire, avec de nouvelles composantes ou une consolidation. Relation approfondie avec la communauté, apprentissages cumulés.

Cette option est naturelle pour un club qui a investi du temps et des relations dans un territoire précis. Elle peut se dérouler sur 5-10 ans.

Option 3 — Répliquer ailleurs

Nouveau territoire, même modèle, adapté. Soit un nouveau Global Grant porté par le même club, soit un transfert à un autre club qui s'inspire, soit un consortium pour un *Program of Scale*.

Cette option demande la rigueur que nous avons détaillée plus haut. Elle n'est pas obligatoire — elle peut même n'être jamais pertinente pour certains modèles très contextuels.

Critères pour trancher

Quelques critères concrets pour aider la décision :

Critère	Favorable au passage à l'échelle	Défavorable
Résultats mesurés du pilote	Impact clair, pérennité à 12-24 mois	Résultats ambigus, pérennité incertaine
Transférabilité du modèle	Documenté, transmissible, adaptable	Très dépendant du contexte local spécifique
Capacité du club	Coordinateur stable, comité CED mature, Foundation Chair actif	Équipe fatiguée, rotation présidentielle difficile
Appétit du district	DRFC engagé, District CED Chair actif, clubs voisins intéressés	District peu mobilisé, pas de relai
Partenaires existants	Partenaires de qualité pour de nouveaux sites	Partenaires épuisés ou limités à la géographie initiale
Demande externe	ONGs, institutions demandent la méthodologie	Pas de sollicitation externe

*

Le plaidoyer vers les pouvoirs publics

Le passage à l'échelle le plus puissant est celui qui aboutit à une intégration dans les *politiques publiques*. Une méthode de formation reprise par le ministère de l'Éducation, un modèle coopératif intégré à la politique d'appui aux filières agricoles, une approche d'inclusion financière reprise par la banque centrale — ces transformations changent réellement l'échelle.

Ce plaidoyer demande :

- **Documentation rigoureuse** — les décideurs publics veulent des chiffres vérifiés, pas des récits militants
- **Relations institutionnelles** — patience, continuité, compréhension des contraintes administratives
- **Alliés politiques** — des personnes au sein du système qui portent la cause
- **Moment politique favorable** — réforme sectorielle, alternance, priorité gouvernementale
- **Articulation avec les grands acteurs** — agences ONU, bailleurs bilatéraux qui soutiennent aussi la cause

Un club seul ne porte pas un tel plaidoyer. Il y contribue — en documentant son pilote, en se rendant disponible pour les visites officielles, en intervenant dans les espaces de concertation. Ce sont les organisations partenaires (ONGs nationales, agences ONU, fondations) qui portent le plaidoyer politique au premier plan.

*

Le transfert à un opérateur durable

Dans beaucoup de cas, le meilleur scaling est le *transfert*. Un club Rotary a démontré qu'un modèle marche — une organisation plus grande, mieux dimensionnée, avec des moyens durables, s'en saisit et le porte à une échelle que le club n'aurait jamais pu atteindre.

Ce transfert se prépare :

- **Documentation complète** pour que le modèle soit transmissible
- **Accompagnement du transfert** — visites croisées, participation à des réunions, formation des nouveaux porteurs
- **Maintien du lien** avec la communauté d'origine — le club Rotary reste un observateur attentif, pas un exécutant
- **Reconnaissance partagée** — le transfert n'est pas un désengagement, c'est une *coopération élargie*

Un club qui accepte ce rôle de *catalyseur* plutôt que d'opérateur permanent produit un impact démultiplié par rapport à ce qu'il aurait pu faire en restant seul opérateur.

*

Le cas particulier du *Program of Scale* comme club hôte

Pour un club qui souhaite candidater à un *Program of Scale* comme club hôte ou partenaire principal :

Prérequis formels

- Au moins *trois Global Grants* portés à terme, avec rapports finaux validés
- Qualification TRF du district impeccable depuis plusieurs années
- Capacité démontrée de coordination multi-acteurs
- Consortium partenaire constitué, avec engagement formel

Phases de candidature [à vérifier dans la documentation TRF à jour]

1. *Expression of Interest* (EOI) — lettre courte décrivant le projet envisagé
2. Présélection
3. Demande complète (proposition détaillée)
4. Sélection finale
5. Contractualisation

Ce qui change par rapport à un Global Grant classique

- Échelle budgétaire (2 M USD annuel plutôt que 30-400 k USD)
- Durée (3-5 ans plutôt que 12-36 mois)
- Complexité de coordination (consortium de 3-6 acteurs)
- Rigueur documentaire et M&E encore plus exigeante

Un *Program of Scale* CED est un engagement de *carrière* pour un coordinateur CED. Il ne se lance pas à la légère. Mais il peut être, pour un club mûr, le couronnement naturel d'une décennie d'engagement en CED.

*

Checklist du passage à l'échelle

Avant de décider

- ☐ Évaluation rigoureuse des résultats du pilote (indicateurs, pérennité à 12-24 mois)
- ☐ Distinction faite entre éléments contextuels, méthodologiques, structurels
- ☐ Documentation du modèle suffisamment complète pour être transmissible
- ☐ Capacité institutionnelle du club évaluée honnêtement
- ☐ Appétit du district identifié
- ☐ Consultation du RAGCED et d'éventuels partenaires

Si la décision est de répliquer

- ☐ CNA spécifique à chaque nouveau site
- ☐ Adaptation méthodologique documentée
- ☐ Partenaires locaux évalués pour chaque nouveau site
- ☐ Processus systématisés pour supporter le volume
- ☐ Ressources humaines dimensionnées

Si la décision est de transférer

- ☐ Organisation repreneuse identifiée et engagée
- ☐ Documentation complète transmise
- ☐ Accompagnement du transfert sur 6-12 mois
- ☐ Lien avec la communauté d'origine maintenu
- ☐ Reconnaissance mutuelle formalisée

Si la décision est de candidater à un Program of Scale

- ☐ Prérequis formels vérifiés
- ☐ Consortium partenaire constitué et engagé
- ☐ Dossier EOI préparé
- ☐ Budget pluriannuel estimé
- ☐ Ressources humaines stables sur 3-5 ans prévues

*

La leçon du passage à l'échelle

Le passage à l'échelle est l'aboutissement *possible* d'un projet CED mûri. Il n'est ni obligatoire, ni systématique. Un club qui a porté un pilote abouti, l'a transféré à une institution locale pérenne, et en a tiré les leçons pour lui-même n'a pas échoué à passer à l'échelle — il a simplement joué son rôle là où il était le plus utile.

La question n'est pas « *comment agrandir ?* » mais « *quelle est la forme d'impact la plus cohérente avec ce que le Rotary peut apporter de spécifique ?* ». Parfois c'est le pilote abouti, transmis ; parfois c'est la réplication horizontale dans plusieurs districts ; parfois c'est l'approfondissement vertical ; parfois c'est le *Program of Scale* ambitieux. Toutes ces formes sont légitimes.

La Partie V est maintenant complète. Le club sait comment pérenniser, documenter, débriefer, et envisager le passage à l'échelle. La Partie VI rassemble les *fiches pratiques* par type de projet CED : dix-sept typologies présentées en deux pages chacune, destinées à être imprimées, classées dans le kit du coordinateur, et consultées rapidement en phase opérationnelle.

Chapitre 25 — Fiches pratiques par type de projet CED

*

> ***Mode d'emploi.*** *Chaque fiche tient en deux pages. Imprimez celles qui correspondent à votre famille d'intervention et gardez-les dans le kit du coordinateur CED. En phase opérationnelle, ouvrez la fiche, suivez les étapes dans l'ordre. Ne lisez pas — exécutez.*

Les 17 fiches sont organisées en 5 familles :

- **Famille M — Microfinance et inclusion financière** — 4 fiches (M1-M4)
- **Famille F — Formation professionnelle et insertion** — 4 fiches (F1-F4)
- **Famille V — Chaînes de valeur** — 3 fiches (V1-V3)
- **Famille C — Coopératives** — 3 fiches (C1-C3)
- **Famille L — Développement local intégré** — 3 fiches (L1-L3)

Chaque fiche suit la même structure : identité · préalables · étapes clés · pièges critiques · indicateurs · outils Rotary · renvois.

*

Famille M — Microfinance et inclusion financière

*

M1 — Village Savings and Loan Association (VSLA)

Code	M1 — Famille Microfinance
Définition	Groupe autogéré de 15-25 membres qui épargnent collectivement et se prêtent mutuellement sur leurs propres fonds
Budget indicatif (Global Grant)	40 000-100 000 USD pour la création et l'accompagnement de 10-30 groupes
Durée	18-24 mois (1 à 2 cycles d'épargne complets)
Partenaires types	CRS (méthode SILC), CARE, Plan International, ONG locales formées

Préalables

- Zone rurale ou péri-urbaine avec peu d'accès aux IMF formelles
- Cohésion communautaire suffisante pour soutenir la responsabilité collective
- Partenaire local expérimenté dans l'animation de groupes d'épargne
- 2-3 membres du club avec expérience ou formation en microfinance

Étapes clés

1. Identification des communautés cibles via le CNA (chapitre 9)
2. Formation de 5-10 *Field Agents* locaux à la méthodologie (SILC ou VSLA)
3. Sensibilisation communautaire, formation des groupes candidats
4. Phase 1 — constitution des groupes, ouverture des boîtes d'épargne, élection des bureaux
5. Phase 2 — cycle d'épargne-crédit supervisé (9-12 mois)
6. Phase 3 — redistribution en fin de cycle, décision sur le 2e cycle
7. Phase 4 — accompagnement à distance pendant le 2e cycle pour consolidation
8. Évaluation endline, transition vers l'autonomie

Pièges critiques

- **Groupes créés sous pression** — sans cohésion réelle, dissolution rapide
- **Field Agents non rémunérés** — épuisement, rotation, dégradation de la qualité
- **Trop d'ambition financière** — pousser les apports au-delà du possible, exclusion des plus pauvres
- **Absence de transition** — arrêt brutal du soutien après le 1er cycle

Indicateurs à suivre

- Nombre de groupes constitués, taille moyenne
- Taux de pérennité à 12 et 24 mois (cible > 80 %)
- Montant cumulé épargné, montant prêté, taux de remboursement interne
- Nombre de bénéficiaires finaux (proportion femmes)
- Satisfaction des membres (enquête annuelle)

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED (lead)
- District Grant pour phase pilote
- Packaged Grant non spécifiquement prévu (partenariat direct avec ONG spécialisée)

Renvois

- Chapitre 10 (microfinance en général), chapitre 13 (coopératives), chapitre 17 (RAGCED)

*

M2 — Microcrédit solidaire via IMF partenaire

Code	M2 — Famille Microfinance
Définition	Renforcement de capacités d'une IMF locale qualifiée pour étendre son accès aux bénéficiaires ciblés
Budget indicatif (Global Grant)	80 000-300 000 USD
Durée	24-36 mois
Partenaires types	IMF locale qualifiée CPP/SPI4, Oikocredit (Packaged Grant), FINCA, Grameen, Opportunity International, VisionFund

Préalables

- IMF partenaire auditée SPI4 moins de 3 ans, CPP conforme
- Ciblage explicite de bénéficiaires habituellement sous-servis (femmes rurales, jeunes sans apport, zones isolées)
- Banquier ou expert-comptable au comité CED du club
- Cadre juridique local permettant l'activité microfinance

Étapes clés

1. Due diligence de l'IMF partenaire (audit SPI4, notation, références)
2. MOU Rotary — IMF précisant le segment cible et les engagements mutuels
3. Module d'éducation financière pré-prêt conçu ou adapté
4. Premier cycle de prêts décaissés au segment cible
5. Accompagnement non financier (mentorat entrepreneurs, formation technique)
6. Suivi trimestriel PAR 30, plaintes, satisfaction
7. Phases successives avec montée en puissance
8. Évaluation d'impact, transition vers opérations régulières de l'IMF

Pièges critiques

- **Rotary prêteur direct** — à éviter absolument (chapitre 10)

- **Taux subventionnés —** destruction de la viabilité de l'IMF, sortie impossible
- **Pression sur l'IMF pour des volumes irréalistes —** prêts mal évalués, surendettement
- **Absence de centrale des risques consultée —** multi-emprunts non détectés

Indicateurs à suivre

- Nombre de bénéficiaires premières-premiers (*first-time borrowers*)
- Proportion femmes, proportion zones rurales/isolées
- Taux de remboursement PAR 30 (cible < 5 %)
- Revenus additionnels mesurés à 12 mois (cible > +30 %)
- Surendettement détecté (cible < 3 % des bénéficiaires)
- Plaintes enregistrées (suivi qualité)

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED (lead)
- **Packaged Grant Oikocredit —** cadre simplifié pour microfinance
- Talanton Impact Fund (RAGCED) pour composante investissement

Renvois

- Chapitre 10 en détail, chapitre 16 Global Grants, chapitre 19 partenaires

*

M3 — Groupe d'épargne féminin

Code	M3 — Famille Microfinance
Définition	Variante VSLA spécifiquement ciblée femmes, avec composante autonomisation économique genrée
Budget indicatif	40 000-120 000 USD pour 15-40 groupes
Durée	24 mois
Partenaires types	UN Women, ONGs spécialisées (CARE, Plan, Oxfam), ONGs féministes locales

Préalables

- CNA ayant identifié les femmes comme segment prioritaire et les barrières économiques spécifiques

- Contexte culturel permettant les réunions féminines (à vérifier par CNA, pas par présupposé)
- *Field Agents* féminines formées (représentation critique dans ce type de projet)
- Accompagnement supplémentaire non financier (alphabétisation fonctionnelle, santé, garde d'enfants)

Étapes clés

1. Identification participative des communautés et des leaders féminines
2. Formation des animatrices VSLA
3. Constitution des groupes avec règles genrées (présence requise, vote systématique, rotation du leadership)
4. Premier cycle avec accompagnement renforcé (fréquence de supervision accrue)
5. Volet complémentaire : formation à l'activité économique de leur choix (artisanat, commerce, transformation)
6. Deuxième cycle avec suivi plus léger
7. Structuration éventuelle d'une fédération de groupes après cycle 2

Pièges critiques

- **Prêts administrés par les maris —** vérifier à 3 et 12 mois qui utilise effectivement le prêt
- **Violence familiale induite —** succès économique féminin parfois source de tensions ; mécanisme d'écoute prévu
- **Concurrence sur l'espace économique masculin —** zone de conflit latent à anticiper
- **Alphabétisation insuffisante —** tenue de livres de compte impossible ; intégrer une composante alphabétisation fonctionnelle

Indicateurs à suivre

- Taux de présence aux réunions (cible > 80 %)
- Part des décisions prises effectivement par les femmes elles-mêmes
- Revenus additionnels *contrôlés* par les bénéficiaires (pas seulement générés)
- Évolution de l'alphabétisation fonctionnelle
- Indicateurs d'autonomisation (participation aux décisions ménagères, mobilité)

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED (lead)
- Articulation avec UN Women si projet de grande ampleur
- Composante genre valorisée dans l'alignement ODD 5

Renvois

- Chapitre 10, chapitre 4 (principes éthiques, inclusion)

*

M4 — Programme mobile money et inclusion financière numérique

Code	M4 — Famille Microfinance
Définition	Introduction ou renforcement de l'usage des paiements mobiles et des services financiers numériques chez une population ciblée
Budget indicatif	60 000-200 000 USD
Durée	18-24 mois
Partenaires types	Opérateur mobile money local, UNCDF, GSMA Mobile Money, fintechs à impact

Préalables

- Couverture réseau mobile suffisante dans la zone cible
- Opérateur mobile money actif avec agents dans la zone
- Alphabétisation minimale et familiarité avec le téléphone mobile simple (ou smartphone selon contexte)
- Cadre réglementaire permettant l'ouverture de comptes par des populations souvent sans papiers complets

Étapes clés

1. Diagnostic des barrières à l'adoption (techniques, culturelles, réglementaires, économiques)
2. Partenariat avec l'opérateur et éventuellement avec une fintech complémentaire
3. Formation de *formateurs-relais* dans les communautés
4. Sessions de formation des bénéficiaires (individuelle + groupe)
5. Appui à l'ouverture de comptes (aide aux démarches administratives si nécessaire)
6. Premières transactions accompagnées, résolution des blocages
7. Intégration progressive d'usages (paiements marchands, transferts, épargne, crédit ciblé)
8. Évaluation de l'adoption soutenue à 12 mois

Pièges critiques

- **Exclusion numérique** — les plus vulnérables peuvent être laissés de côté ; prévoir des relais humains
- **Frais de service** — coûts de transaction qui grignotent les faibles montants des bénéficiaires
- **Arnaques et escroqueries** — formation à la cybervigilance indispensable
- **Dépendance à un opérateur unique** — viser l'interopérabilité quand possible

Indicateurs à suivre

- Nombre de bénéficiaires ayant ouvert un compte
- Proportion ayant réalisé au moins 3 transactions / mois à 6 mois
- Proportion ayant épargné sur le compte à 12 mois
- Nombre de plaintes pour fraudes ou erreurs
- Qualitatif : usages spontanés émergents (surprises positives)

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED (souvent CED + UNCDF pour les composantes techniques)

Renvois

- Chapitre 10, chapitre 19 (UNCDF, partenaires tech)

*

Famille F — Formation professionnelle et insertion

*

F1 — Centre de formation à un métier technique

Code	F1 — Famille Formation
Définition	Création ou renforcement d'un centre de formation professionnelle avec plateau technique
Budget indicatif	120 000-400 000 USD
Durée	30-36 mois (incluant montée en puissance)
Partenaires types	BIT / ITC-ILO, ONUDI, centres de formation publics, entreprises locales du secteur

Préalables

- Demande de marché validée (CNA + consultation entreprises)

- Référentiel métier aligné sur le cadre national de certification
- Local disponible (propriété ou bail longue durée sécurisé)
- Structure porteuse pérenne identifiée (ONG, coopérative, délégation publique)

Étapes clés

1. Étude technique détaillée (plateau, équipement, curricula)
2. Convention avec la structure porteuse et les autorités
3. Construction ou aménagement du local
4. Équipement du plateau technique (matériel, outils, consommables)
5. Recrutement et formation des formateurs
6. Première promotion pilote (15-25 apprenants)
7. Ajustement méthodologique
8. Promotions successives en régime de croisière
9. Insertion post-formation suivie à 6, 12, 24 mois
10. Modèle économique autoportant à la fin du projet

Pièges critiques

- **Formation hors demande de marché —** CNA et consultation employeurs systématiques
- **Formateurs non qualifiés —** recrutement formel, formation de formateurs intégrée
- **Plateau technique obsolète —** budget renouvellement prévu, donations industrielles à chercher
- **Centre gratuit détruit offre privée locale —** étude d'impact, tarification adaptée
- **Pas de dispositif post-formation —** accompagnement 6-12 mois après certification

Indicateurs à suivre

- Nombre d'apprenants certifiés par promotion
- Taux d'insertion à 6, 12, 24 mois (cible > 60 %)
- Revenus moyens des insérés
- Satisfaction employeurs (enquête à 6 mois post-embauche)
- Viabilité financière du centre (% de couverture des coûts par les recettes)

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED (lead)
- Articulation multi-axes : CED + Éducation de base

Renvois

- Chapitre 11 en détail, chapitre 14 (infrastructure), chapitre 21 (durabilité)

*

F2 — Programme d'apprentissage jeunes

Code	F2 — Famille Formation
Définition	Système de formation en alternance associant centre de formation et entreprises d'accueil
Budget indicatif	80 000-250 000 USD
Durée	24-36 mois
Partenaires types	Branches professionnelles locales, chambres de métiers, entreprises engagées, Junior Achievement, GIZ programmes duales

Préalables

- Tissu d'entreprises locales suffisant pour accueillir des apprentis
- Cadre juridique permettant l'apprentissage (statut de l'apprenti, rémunération légale)
- Métiers choisis en demande
- Accompagnement pédagogique structuré (pas seulement *apprendre en faisant*)

Étapes clés

1. Identification des métiers porteurs et des entreprises d'accueil
2. Signature de conventions avec 15-30 entreprises
3. Recrutement et sélection des apprentis (priorités : jeunes sans diplôme, femmes, groupes vulnérables)
4. Formation initiale (alternance 20-30 % centre / 70-80 % entreprise)
5. Suivi pédagogique par un maître d'apprentissage formé
6. Certification intermédiaire et finale alignée sur le cadre national
7. Accompagnement à l'insertion (rétention en entreprise ou auto-emploi)
8. Capitalisation et pérennisation auprès d'une branche professionnelle

Pièges critiques

- **Entreprises qui utilisent les apprentis comme main-d'œuvre bon marché —** supervision pédagogique effective indispensable
- **Méthodologie artisanale sans ingénierie —** recourir à des outils BIT/ITC-ILO
- **Apprentissage dans les secteurs saturés —** adaptation continue à l'évolution du marché

- **Absence de rémunération même symbolique** — exclusion des plus pauvres qui ne peuvent pas se permettre

Indicateurs à suivre

- Nombre d'apprentis recrutés, diversifiés, certifiés
- Taux de rétention en entreprise à 6 et 12 mois post-certification
- Nombre d'entreprises participantes renouvelant leur engagement
- Satisfaction des maîtres d'apprentissage
- Reproductibilité dans d'autres secteurs ou territoires

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED
- Articulation avec les réseaux Junior Achievement pour la dimension entrepreneuriat

Renvois

- Chapitre 11, chapitre 20 (coordination multi-acteurs)

*

F3 — Reconversion professionnelle adultes

Code	F3 — Famille Formation
Définition	Parcours court de reconversion ou de montée en compétence pour adultes déjà actifs
Budget indicatif	50 000-150 000 USD
Durée	18-24 mois
Partenaires types	Organismes de formation continue, VAE, chambres professionnelles, BIT

Préalables

- Public cible identifié (travailleurs informels, employés en mutation, femmes reprenant activité)
- Métiers de destination en demande
- Format compatible avec la vie active (soir, week-end, distance)
- Possibilité de validation des acquis d'expérience quand pertinent

Étapes clés

1. Diagnostic des besoins de reconversion (CNA ciblé)
2. Conception des parcours (2-6 mois selon métier)
3. Recrutement de formateurs spécialisés
4. Communication aux publics cibles (relais sociaux, syndicats, associations)
5. Sessions de formation avec évaluation continue
6. Certification ou attestation alignée
7. Accompagnement post-formation (CV, entretien, recherche d'emploi ou installation)
8. Suivi à 6 et 12 mois

Pièges critiques

- **Horaires incompatibles** avec les obligations familiales ou professionnelles
- **Formateurs trop théoriques** — privilégier praticiens expérimentés
- **Absence de validation officielle** — attestation interne peu reconnue par employeurs
- **Certifiés laissés seuls après formation** — 30 % d'abandon de la mise en œuvre si pas d'accompagnement

Indicateurs à suivre

- Taux d'achèvement des parcours
- Taux d'application des compétences acquises à 6 mois (cible > 70 %)
- Revenus additionnels chez ceux qui appliquent
- Satisfaction employeurs embauchant les certifiés

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED
- District Grant pour parcours pilotes courts

Renvois

- Chapitre 11

*

F4 — Incubateur entrepreneuriat féminin

Code	F4 — Famille Formation
Définition	Dispositif d'accompagnement complet de femmes porteuses de projets d'activité économique

Budget indicatif	100 000-300 000 USD
Durée	30-36 mois
Partenaires types	UN Women, ONG féminines spécialisées, incubateurs généralistes partenaires, IMF

Préalables

- CNA identifiant un vivier de femmes avec projets ou idées d'activité
- Contexte légal permettant la création d'entreprise par des femmes (héritage, droits économiques)
- Compétences complémentaires au comité CED du club (juriste, DRH, entrepreneure)

Étapes clés

1. Appel à candidatures, sélection sur critères de motivation et de potentiel
2. Formation entrepreneuriat (ingénierie de formation *Start and Improve Your Business* BIT ou équivalent)
3. Accompagnement individualisé par mentor (souvent membre du club)
4. Accès à un microcrédit adapté ou à une subvention de démarrage
5. Hébergement ou accès à des services mutualisés (juridique, comptable, commercial)
6. Suivi dégressif sur 18-24 mois
7. Évaluation de pérennité des activités créées à 24 mois

Pièges critiques

- **Sélection trop exigeante —** exclusion des plus vulnérables qui ont pourtant besoin de l'accompagnement
- **Attentes commerciales irréalistes —** tous les projets ne réussiront pas, en prévoir ~30 % de non-pérennisation
- **Pression familiale non gérée —** accompagnement psychosocial parfois nécessaire
- **Mentor sans disponibilité réelle —** cadrage précis du mandat du mentor

Indicateurs à suivre

- Nombre de candidatures reçues vs projets sélectionnés
- Nombre de projets effectivement démarrés
- Taux de pérennité à 24 mois (cible > 60 %)
- Revenus générés chez les entrepreneures pérennes
- Effets indirects (emplois créés, entraide féminine)

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED
- Articulation microfinance (M2 ou M3)
- Eventuelle articulation Talanton pour les projets plus ambitieux

Renvois

- Chapitre 11, chapitre 10, chapitre 18 (UN Women)

*

Famille V — Chaînes de valeur

*

V1 — Filière agroalimentaire avec transformation locale

Code	V1 — Famille Chaîne de valeur
Définition	Structuration d'une filière agricole avec ajout de valeur par transformation locale (manioc, mangue, karité, cacao, arachide, etc.)
Budget indicatif	150 000-400 000 USD
Durée	30-36 mois
Partenaires types	TechnoServe, Root Capital, Heifer, FAO, ONUDI, ONG nationales spécialisées

Préalables

- Filière identifiée avec demande de marché validée
- Producteurs organisables en coopérative (voir C1)
- Partenaire technique expérimenté sur la filière spécifique
- Débouchés diversifiés (marchés locaux + export ou premium)

Étapes clés

1. Étude de chaîne de valeur ValueLinks complète
2. Structuration ou renforcement d'une coopérative paysanne
3. Amélioration des pratiques en amont (intrants, techniques culturales)
4. Investissement dans une unité de transformation (installation, mise aux normes)

5. Formation à la transformation et à la gestion commerciale
6. Mise en relation avec acheteurs diversifiés
7. Certification éventuelle (*fair trade*, *bio*, IG)
8. Consolidation commerciale et financière

Pièges critiques

- **Unité de transformation sans modèle d'exploitation** — bâtiment vide (voir chapitre 14)
- **Coopérative créée sans formation** — coquille (chapitre 13)
- **Certification sans marché** — surcoût non récupéré
- **Acheteur unique dominant** — dépendance dangereuse

Indicateurs à suivre

- Volumes transformés, prix obtenus par les producteurs
- Revenus additionnels par ménage producteur
- Nombre d'emplois créés en transformation
- Viabilité de la coopérative gestionnaire
- Accès aux marchés diversifié (minimum 3 acheteurs)

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED multi-axes (CED + Environnement + parfois WASH)
- Articulation avec *Root Capital* pour la coopérative mature

Renvois

- Chapitres 12, 13, 14

*

V2 — Artisanat et commerce équitable

Code	V2 — Famille Chaîne de valeur
Définition	Structuration d'une filière artisanale avec accès aux marchés équitables
Budget indicatif	80 000-250 000 USD
Durée	24-30 mois

Partenaires types	World Fair Trade Organization, Alliance Coopérative Internationale, ONG artisanales (ex. réseaux artisans du monde)

Préalables

- Savoir-faire artisanal existant et reconnu
- Capacité de qualité constante (ou plan d'amélioration)
- Accès possible à un marché solvable (local premium, touristique, export)
- Organisation collective possible des artisans

Étapes clés

1. Diagnostic du savoir-faire et des conditions de production
2. Renforcement des compétences techniques et de qualité
3. Structuration coopérative ou groupement d'artisans
4. Développement d'une identité de marque
5. Accès à des canaux de commercialisation (boutiques équitables, e-commerce, salons)
6. Certification équitable si pertinent
7. Capacité d'exportation ou de montée en gamme

Pièges critiques

- **Qualité irrégulière —** perte des marchés premium
- **Volumes trop faibles** pour les canaux export sérieux
- **Intermédiaires prédateurs —** contractualisation directe indispensable
- **Dépendance à un unique designer étranger —** plutôt valoriser le design local

Indicateurs à suivre

- Nombre d'artisans formés et actifs
- Volumes vendus, prix moyens obtenus
- Part des ventes sur marchés premium
- Revenus des artisans
- Pérennité à 24 mois

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED

Renvois

- Chapitres 12, 13

*

V3 — Accès aux marchés pour petits producteurs

Code	V3 — Famille Chaîne de valeur
Définition	Facilitation de l'accès à des marchés plus rémunérateurs pour des producteurs isolés ou mal connectés
Budget indicatif	60 000-200 000 USD
Durée	24 mois
Partenaires types	ONG accès aux marchés (TechnoServe, Root Capital), coopératives paysannes existantes, fintechs de traçabilité

Préalables

- Producteurs identifiés, volumes agrégeables
- Marché de destination identifié avec prix supérieurs
- Infrastructure de transport ou logistique minimale
- Capacité de contractualisation entre producteurs et acheteurs

Étapes clés

1. Diagnostic des barrières d'accès (transport, information sur les prix, contractualisation, volumes)
2. Organisation collective des producteurs (groupement, coopérative)
3. Information sur les prix de marché (bulletins, SMS, radio rurale)
4. Négociation de contrats avec acheteurs fiables
5. Investissement en logistique partagée (stockage, transport)
6. Capacité commerciale (formation à la négociation, à la vente)
7. Diversification des débouchés

Pièges critiques

- **Acheteur principal qui change de stratégie —** diversification obligatoire
- **Coûts logistiques mal estimés —** marges négatives

- **Producteurs qui vendent hors contrat** en cas de prix plus élevés ponctuellement — gouvernance à clarifier

Indicateurs à suivre

- Prix moyens obtenus par les producteurs (avant / après)
- Volumes commercialisés via le dispositif
- Revenus additionnels par producteur
- Nombre d'acheteurs actifs (cible min. 3)
- Contrats pérennes sur 24 mois

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED

Renvois

- Chapitres 12, 13

*

Famille C — Coopératives

*

C1 — Coopérative agricole de production

Code	C1 — Famille Coopératives
Définition	Création ou renforcement d'une coopérative de producteurs agricoles (type SCOOP-CA OHADA ou équivalent)
Budget indicatif	100 000-300 000 USD
Durée	30-36 mois
Partenaires types	Fédération nationale de coopératives, ACI, Heifer, TechnoServe, FAO, OHADA (si Afrique de l'Ouest/Centrale)

Préalables

- Noyau motivé d'au moins 15-30 producteurs
- Filière économiquement viable

- Cadre juridique coopératif maîtrisé (OHADA AUSCOOP ou équivalent)
- Avocat local partenaire

Étapes clés

1. Diagnostic et identification du noyau
2. Formation aux principes coopératifs (ACI) et à la gouvernance
3. Rédaction et enregistrement des statuts
4. Capital de démarrage (équipement mutualisé)
5. Premier cycle d'activité économique
6. Accompagnement comptable et commercial
7. Consolidation (ou deuxième cycle avec renforcement)
8. Autonomie opérationnelle et financière à 24-36 mois

Pièges critiques

- **Coopérative coquille** (chapitre 13)
- **Captation par les élites**
- **Forme juridique non adaptée** (ex. SCOOPS alors qu'une SCOOP-CA serait plus solide)
- **Pas de stratégie de sortie du cofinancement Rotary**

Indicateurs à suivre

- Nombre de membres, taux de participation aux AG
- Composition du CA (diversité)
- Volumes d'activité, marges, ristournes distribuées
- Taux de pérennité à 24 et 36 mois
- Respect des 7 principes ACI

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED (lead)
- Articulation avec une fédération coopérative ou Root Capital pour mature

Renvois

- Chapitre 13 en détail

*

C2 — Coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC)

Code	C2 — Famille Coopératives
Définition	Renforcement (ou plus rarement création) d'une coopérative financière où les membres épargnent et empruntent
Budget indicatif	100 000-400 000 USD
Durée	36 mois (les COOPEC sont des structures lourdes)
Partenaires types	WOCCU (World Council of Credit Unions), régulateur microfinance national, CGAP

Préalables

- Cadre réglementaire autorisant les COOPEC
- COOPEC existante à renforcer (plutôt que création *ex nihilo*)
- Gouvernance et personnel capables
- Compétences financières solides au comité CED du club

Étapes clés

1. Diagnostic de la COOPEC partenaire (ou besoin de création)
2. Renforcement des capacités (SIG, comptabilité, gestion du risque)
3. Formation des dirigeants et salariés
4. Expansion des services (épargne, crédit, transferts, éventuellement assurance)
5. Mise en conformité prudentielle
6. Ouverture à de nouveaux membres cibles (femmes, jeunes, ruraux isolés)
7. Évaluation externe à 24 et 36 mois

Pièges critiques

- **COOPEC sans régulation effective** — risque systémique
- **Croissance trop rapide** — détérioration de la qualité du portefeuille
- **Dirigeants non qualifiés** — gestion artisanale inadaptée
- **Conflit entre professionnalisation et démocratie**

Indicateurs à suivre

- Nombre de membres, épargne collectée, crédits distribués
- PAR 30 (cible < 5 %)

- Autosuffisance opérationnelle (cible > 100 %)
- Gouvernance (AG, CA, rotation)
- Respect des CPP et standards SPI4

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED
- Expertise du Cadre TRF CED

Renvois

- Chapitres 10, 13

*

C3 — Coopérative artisanale multi-activités

Code	C3 — Famille Coopératives
Définition	Coopérative regroupant des artisans de différents métiers avec services mutualisés
Budget indicatif	80 000-200 000 USD
Durée	24-30 mois
Partenaires types	Chambres de métiers, fédérations d'artisanat, ACI

Préalables

- Tissu artisanal existant
- Intérêt partagé pour mutualiser (atelier, matériel, commercialisation, formation)
- Cadre juridique coopératif permettant le multi-activités

Étapes clés

1. Diagnostic des besoins de mutualisation
2. Formation à la coopération (ACI)
3. Structuration juridique (SCOOPS souvent adaptée)
4. Investissement dans les services mutualisés (atelier, machines, showroom)
5. Mise en marche des services
6. Capacité commerciale collective
7. Consolidation sur 2 ans

Pièges critiques

- **Confusion des activités** comptables et opérationnelles
- **Compétences disparates —** difficulté à définir un service commun pertinent
- **Trop d'activités, pas assez de profondeur**

Indicateurs à suivre

- Taux d'utilisation des services mutualisés
- Activité commerciale individuelle améliorée
- Satisfaction des membres

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED

Renvois

- Chapitre 13

*

Famille L — Développement local intégré

*

L1 — Marché couvert / halle communautaire

Code	L1 — Famille Développement local
Définition	Construction ou réhabilitation d'un marché couvert avec gouvernance communautaire
Budget indicatif	100 000-300 000 USD
Durée	24-30 mois
Partenaires types	Commune, coopérative de commerçants, architectes locaux, agences de développement régional

Préalables

- Modèle économique viable (loyers couvrant charges)
- Terrain disponible et sécurisé juridiquement
- Structure de gestion identifiée (coopérative commerçants + commune)

- Localisation cohérente avec les flux existants (pas imposée)

Étapes clés

1. Étude technique et architecturale
2. Validation communautaire (consultation des commerçants, des clients, des riverains)
3. Permis et autorisations administratives
4. Construction ou réhabilitation
5. Mise en service avec gouvernance formalisée
6. Accompagnement de la coopérative gestionnaire
7. Suivi des indicateurs à 12-24 mois

Pièges critiques

- **Bâtiment vide** si modèle économique non validé
- **Conflits d'attribution de stands**
- **Concurrence déloyale au marché informel historique**
- **Maintenance non provisionnée**

Indicateurs à suivre

- Taux d'occupation des stands
- Chiffre d'affaires des commerçants (avant / après)
- Fréquentation
- Autofinancement du fonctionnement

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED souvent multi-axes (CED + WASH pour sanitaires)

Renvois

- Chapitre 14 en détail

*

L2 — Banque de semences communautaire

Code	L2 — Famille Développement local
Définition	Dispositif collectif de conservation, reproduction et distribution de semences adaptées

Budget indicatif	40 000-120 000 USD
Durée	24-30 mois
Partenaires types	FAO, organisations de la souveraineté alimentaire, institut national de recherche agricole

Préalables

- Variétés locales valorisables (adaptation au changement climatique, qualité supérieure)
- Producteurs-relais (paysans semenciers) mobilisables
- Cadre réglementaire semences permettant la reproduction

Étapes clés

1. Diagnostic des variétés pertinentes
2. Structuration du réseau de paysans semenciers
3. Construction ou aménagement d'un local de conservation
4. Formation à la sélection, conservation, reproduction
5. Cycle de production et distribution
6. Gouvernance collective (souvent coopérative)
7. Pérennisation par adossement à une filière agricole

Pièges critiques

- **Cadre semences hostile** (droits d'obtention, variétés protégées)
- **Qualité insuffisante** à la reproduction
- **Absence de débouché commercial**

Indicateurs à suivre

- Volume de semences produites, distribuées
- Nombre de producteurs bénéficiant
- Rendements chez les bénéficiaires
- Pérennité à 24 mois

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED + Environnement (souvent combinés)

Renvois

- Chapitres 12, 14

*

L3 — Pépinière d'entreprises / fab lab rural

Code	L3 — Famille Développement local
Définition	Structure d'hébergement et d'accompagnement de jeunes entreprises, avec services mutualisés (comptabilité, juridique, commercial), éventuellement équipement technique partagé (fab lab)
Budget indicatif	100 000-300 000 USD
Durée	30-36 mois
Partenaires types	Universités locales, chambres de commerce, réseaux d'incubateurs (ANIMA, AfriLabs), ONUDI

Préalables

- Vivier d'entrepreneurs potentiels dans la zone
- Marché solvable pour les produits/services incubés
- Partenaire expérimenté en incubation
- Cadre fiscal favorable aux micro-entreprises

Étapes clés

1. Diagnostic de l'écosystème entrepreneurial local
2. Conception du dispositif (sélection, accompagnement, services)
3. Aménagement du local + équipement technique si fab lab
4. Recrutement et formation d'une équipe d'accompagnement
5. Première promotion de 10-20 entrepreneurs
6. Accompagnement individualisé + services mutualisés
7. Sortie de l'incubation à 12-18 mois
8. Nouvelle promotion, capitalisation

Pièges critiques

- **Pépinière sans mentorat —** coquille
- **Secteurs technologiques sans écosystème —** entrepreneurs isolés
- **Modèle économique pépinière non viable**

Indicateurs à suivre

- Nombre d'entreprises accompagnées
- Taux de survie à 24 mois des entreprises sorties
- Emplois créés par ces entreprises
- Chiffre d'affaires cumulé
- Reconnaissance externe de la pépinière

Outils Rotary mobilisables

- Global Grant CED
- Articulation possible avec Talanton pour les *spin-offs* plus ambitieux

Renvois

- Chapitres 11, 14

*

Comment utiliser ces fiches

Pour un coordinateur CED qui commence

Lisez les 17 fiches en continu pour identifier la famille qui correspond au diagnostic-territoire du club (chapitre 3) et aux orientations identifiées par le CNA (chapitre 9). Certaines fiches seront manifestement inadaptées au contexte ; d'autres sauteront aux yeux comme pertinentes.

Pour un coordinateur CED en cours de projet

Imprimez la ou les fiches correspondant à votre projet et classez-les dans le kit. Elles sont conçues comme *aide-mémoires opérationnels* — pas comme manuels exhaustifs.

Pour un comité CED lors d'un atelier stratégique

Distribuez les 17 fiches à un comité qui cherche à cadrer un futur projet. Demandez à chaque membre d'identifier 3 fiches les plus prometteuses pour le club. Comparez les choix, discutez, convergez.

Pour un club qui veut élargir

Les fiches peuvent suggérer des articulations auxquelles le club n'avait pas pensé : un projet de microfinance (M2) articulé avec un incubateur féminin (F4), une coopérative agricole (C1) articulée avec une filière agroalimentaire (V1) et un marché couvert (L1). Les combinaisons sont la règle, pas l'exception.

*

Les limites des fiches

Les 17 fiches ne remplacent pas les chapitres méthodologiques de la Partie III (familles CED en profondeur) ni les chapitres de la Partie IV (mise en œuvre). Elles sont des *synthèses opérationnelles*, utiles à condition d'avoir absorbé les chapitres complets. Un club qui se lance en consultant uniquement les fiches prend des risques importants — les nuances, les pièges, les conditions de réussite sont dans les chapitres.

La Partie VII qui suit rassemble les annexes opérationnelles : formulaires, répertoire de contacts, glossaire déjà écrit, ressources en ligne. Avec ces annexes, le coordinateur CED dispose d'un kit documentaire complet, prêt à imprimer et à utiliser.

Annexe A — Formulaires opérationnels

*

> ***Mode d'emploi :*** *Ces 10 formulaires sont conçus pour être photocopiés et utilisés en gestion de projet CED. Imprimez-les AVANT le lancement d'un projet. Gardez 20 exemplaires de chaque dans le kit documentaire du coordinateur CED (chapitre 6). Chaque formulaire fonctionne sur papier ou en numérique.*

*

Table des formulaires

1. Fiche diagnostic-territoire du club (chapitre 3)
2. Matrice compétences CED des membres (chapitre 7)
3. Rapport de Community Needs Assessment — modèle (chapitre 9)
4. Concept note Global Grant CED — canevas (chapitre 16)
5. Budget-type Global Grant CED (chapitre 16)
6. MOU partenarial (chapitre 19)
7. Registre des bénéficiaires (chapitre 22)
8. Journal financier projet CED (chapitre 22)
9. Rapport après-action CED (chapitre 23)
10. Grille de suivi M&E — baseline / mid-term / endline (chapitre 22)

*

Formulaire 1 — Fiche diagnostic-territoire du club

> ***Usage :*** *Cartographie stratégique du territoire d'action du club. Mise à jour annuelle par le coordinateur CED.*

*

Identification

Club Rotary de : _____ District : _____

Territoire couvert : _____

Population totale estimée : _____

Période de validité : ____/____/_____ à ____/____/_____

Coordinateur CED responsable : _____

*

Couche 1 — Populations

Catégorie	Effectif estimé	Sources
Population totale	_____	_____
Population en situation de pauvreté	_____	_____
Jeunes < 25 ans sans emploi ou formation	_____	_____
Femmes chefs de ménage	_____	_____
Personnes en situation de handicap	_____	_____
Réfugiés ou déplacés (si applicable)	_____	_____
Autres groupes vulnérables	_____	_____

Couche 2 — Activités économiques

Secteur	Dominance	Commentaires
Agriculture / élevage	_____	_____
Commerce informel / marchés	_____	_____
Artisanat	_____	_____
Services	_____	_____
Industrie / transformation	_____	_____
Autres	_____	_____

Couche 3 — Infrastructures économiques

Type	État	Commentaires
Marchés	☐ Suffisant ☐ Insuffisant ☐ Absent	_____
Routes d'accès	☐ OK ☐ Moyen ☐ Mauvais	_____

Type	État	Commentaires
Électricité	☐ OK ☐ Intermittent ☐ Absent	_____
Connectivité mobile	☐ OK ☐ Moyen ☐ Mauvais	_____
Stockage/transformation	_____	_____

Couche 4 — Institutions

Type	Présents sur le territoire	Commentaires
Banques	_____	_____
IMF	_____	_____
Coopératives actives	_____	_____
Chambre de commerce	☐ Oui ☐ Non	_____
Chambre de métiers	☐ Oui ☐ Non	_____
Chambre d'agriculture	☐ Oui ☐ Non	_____
Organismes formation pro	_____	_____
Services publics dév éco	_____	_____

Couche 5 — Réseaux

Type	Acteurs identifiés	Commentaires
ONG CED présentes	_____	_____
Associations locales	_____	_____
Diaspora active	_____	_____
Autres clubs Rotary voisins	_____	_____
Universités, instituts	_____	_____

Matrice besoins × capacités × opportunités CED

#	Besoin identifié	Capacités locales	Opportunité CED	Priorité
1				☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse
2				☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse
3				☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse
4				☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse

#	Besoin identifié	Capacités locales	Opportunité CED	Priorité
5				☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse

Trois opportunités prioritaires pour le club

Opportunité n° 1 : _____ Partenaires potentiels : _____ Famille d'intervention (M/F/V/C/L) : _____

Opportunité n° 2 : _____ Partenaires potentiels : _____ Famille d'intervention : _____

Opportunité n° 3 : _____ Partenaires potentiels : _____ Famille d'intervention : _____

Signatures : Coordinateur CED _____ Président _____ Date _____

*

Formulaire 2 — Matrice compétences CED des membres

> ***Usage :*** *Cartographie des compétences et capitaux mobilisables au sein du club. Mise à jour annuelle.*

*

Club : _____ **Année rotarienne :** _____

*

Tableau consolidé (une ligne par membre inventorié)

Nom	Profession	Compétence CED primaire	Compétence secondaire	Langues	Disponibilité (h/an)	Restrictions	Conflit d'intérêt déclaré

Nom	Profession	Compétence CED primaire	Compétence secondaire	Langues	Disponibilité (h/an)	Restrictions	Conflit d'intérêt déclaré

Synthèse des compétences

Compétence	Nombre de membres
Finance / comptabilité / audit	____
Juridique (droit des affaires, OHADA, coopératives)	____
Banque / microfinance	____
Entrepreneuriat / gestion d'entreprise	____
Formation / ingénierie pédagogique	____
Agriculture / agronomie	____
BTP / ingénierie	____
Communication / plaidoyer	____
Médical / santé	____
Numérique / systèmes d'information	____
Langues étrangères professionnelles	____

Réseaux professionnels mobilisables

Membre	Réseau/organisation	Type de ressource mobilisable

Doubles appartenances stratégiques

Membre	Affiliation externe	Rôle	Agent de liaison désigné ?
			☐ Oui ☐ Non
			☐ Oui ☐ Non
			☐ Oui ☐ Non

Signatures : Coordinateur CED _____ Date _____

*

Formulaire 3 — Rapport de Community Needs Assessment (canevas)

> ***Usage :*** *Canevas du rapport CNA à joindre à toute demande de Global Grant. Adapter à chaque projet.*

*

1. Résumé exécutif

Contexte, communauté concernée, période du CNA, méthodologies utilisées, principales conclusions (3-4 bullet points), recommandations pour le projet.

2. Contexte et méthodologie

2.1 Club hôte et partenaires

Club hôte : _____ **Partenaire local :** _____ **Club international (si identifié) :** _____ **Méthodologie(s) utilisée(s) :** _____ **Période de collecte :** du ___/___/___ au ___/___/___

2.2 Zone géographique

Description : _____ **Justification du choix :** _____

2.3 Méthodologies (cocher et détailler)

- ☐ Community meeting (nombre : ___ / participants : ___)
- ☐ Asset inventory
- ☐ Survey (nombre de ménages : ___)
- ☐ Interviews (nombre : ___)
- ☐ Focus groups (nombre : ___ / composition : _____)
- ☐ Community mapping

2.4 Limites méthodologiques

Explicitation des limites et biais identifiés :

_____
_____

3. Présentation de la communauté

3.1 Démographie

Population totale : _____ **Âge médian :** _____ **% de femmes :** _____
Proportion < 18 ans : _____ **Proportion > 60 ans :** _____

3.2 Économie

Activités dominantes : _____ **Taux d'informalité estimé :** _____ **Revenu médian :** _____ (méthodologie de mesure : _____)

3.3 Infrastructures

Accès eau potable : _____ **Accès électricité :** _____ **Accès routes praticables :** _____ **Services financiers accessibles :** _____ **Services de formation :** _____

3.4 Institutions présentes

_____

3.5 Vulnérabilités identifiées

_____

4. Besoins identifiés

#	Besoin	Priorité perçue par la communauté	Priorité triangulée	Sous-groupes les plus concernés
1		☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	
2		☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	
3		☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	
4		☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	

#	Besoin	Priorité perçue par la communauté	Priorité triangulée	Sous-groupes les plus concernés
5		☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	☐ Haute ☐ Moyenne ☐ Basse	

5. Capacités et actifs existants

5.1 Actifs humains

_____

5.2 Actifs matériels

_____

5.3 Actifs naturels

_____

5.4 Actifs institutionnels

_____

5.5 Actifs financiers

_____

6. Opportunités et solutions pressenties

6.1 Solutions identifiées par la communauté

_____

6.2 Solutions proposées par les acteurs institutionnels

_____

6.3 Options selon les familles CED

- Famille M (microfinance) : _____
- Famille F (formation) : _____
- Famille V (chaînes de valeur) : _____
- Famille C (coopératives) : _____
- Famille L (dév. local intégré) : _____

7. Recommandations

7.1 Famille d'intervention suggérée

_____

7.2 Cibles prioritaires

_____

7.3 Partenaires stratégiques à mobiliser

_____

7.4 Risques identifiés et mitigation

Risque	Probabilité	Impact	Mitigation
	☐ H ☐ M ☐ B	☐ H ☐ M ☐ B	
	☐ H ☐ M ☐ B	☐ H ☐ M ☐ B	
	☐ H ☐ M ☐ B	☐ H ☐ M ☐ B	

8. Annexes

- Questionnaire survey (annexe A)
- Guides de focus groups (annexe B)
- Grille d'entretien institutionnel (annexe C)
- Données brutes anonymisées (annexe D)
- Cartes *community mapping* (annexe E)
- Photos (avec consentements) (annexe F)
- Liste (anonymisée au besoin) des personnes rencontrées (annexe G)

Signatures : Coordinateur CED _____ Partenaire local _____ Date _____

*

Formulaire 4 — Concept note Global Grant CED (canevas)

> ***Usage :*** *Canevas aligné sur le template TRF du Grant Center. À rédiger en anglais pour la soumission, résumé exécutif éventuellement traduit.*

*

Informations du projet

- **Project title :** _____
- **Host club / district :** _____
- **International partner club / district :** _____
- **Area of Focus (principal) :** Community Economic Development
- **Areas of Focus secondaires :** _____
- **Geographic scope :** _____
- **Total budget (USD) :** _____
- **TRF amount requested :** _____
- **Start date :** _____ **End date :** _____

1. Project description (2-4 pages)

Problem, target population, intended outcomes, theory of change.

2. Community

Demographics, economic profile, vulnerabilities, context, based on CNA.

3. Partners

- Host Rotary club and its capabilities
- International partner Rotary club and its engagement
- Cooperating organizations (local technical partners, authorities)
- RAGCED involvement if applicable

4. Project objectives and activities

- Outcome 1: _____
- Outcome 2: _____
- Outcome 3: _____
- Activities linked to outcomes
- Timeline

- Deliverables

5. Budget

Line-by-line, with category totals. Admin ≤ 3 %. Contingency ≤ 10 %.

6. Standardized measures et M&E plan

Liste des *Rotary Standardized Measures* CED adoptés, plus indicateurs spécifiques.

7. Sustainability

Modèle de pérennité explicite : revenu propre, institution partenaire, politique publique, transfert de savoir. Indicateurs post-closure à 12-24 mois.

8. Community involvement

Mécanismes formels de participation de la communauté au design, à la mise en œuvre, à l'évaluation. Appuyé sur le CNA.

9. Required documentation attached

- ☐ CNA report
- ☐ Detailed budget
- ☐ Monitoring and Evaluation Plan
- ☐ MOU with cooperating organizations
- ☐ Support letters (local authorities, institutional partners)
- ☐ Pledge letters from cofunding sources

*

Formulaire 5 — Budget-type Global Grant CED

> ***Usage :*** *Structure budgétaire type. À adapter selon projet. Toujours ligne par ligne.*

*

Catégorie	Description	Coût unitaire	Quantité	Sous-total (USD)	Source (TRF / DDF / cash club / in-kind)
1. Community Needs Assessment (si éligible)					

Catégorie	Description	Coût unitaire	Quantité	Sous-total (USD)	Source (TRF / DDF / cash club / in-kind)
2. Infrastructure / équipement					
3. Consumables / fournitures					
4. Formation / capacity building					
5. Personnel local projet					
6. Transport et logistique					
7. Communication / visibilité projet					
8. Monitoring and Evaluation					
9. Administration (≤ 3 % du total)					
10. Contingency (≤ 10 % du total)					
TOTAL PROJECT					

Récapitulatif cofinancement

Source	Montant (USD)	Ratio match	Match World Fund
DDF host district		1:1	
DDF international district		1:1	
Cash host club		0,5:1	
Cash international club		0,5:1	
In-kind valorisé		0	0
TOTAL PROJECT FUNDING			

*

Formulaire 6 — Memorandum of Understanding (MOU) partenarial

> ***Usage :*** *Modèle simple d'une page pour un partenariat opérationnel ; à enrichir selon complexité (voir chapitre 19).*

*

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

Between:
ROTARY CLUB of _____
Represented by _____, President
Address: _____

And:
[ORGANIZATION NAME] _____
Represented by _____, [Role]
Address: _____

ARTICLE 1 — PURPOSE
The parties agree to cooperate on a Community Economic Development project in _____, aimed at _____.

ARTICLE 2 — DURATION
From ___/___/_____ to ___/___/_____ (____ months), renewable by written agreement.

ARTICLE 3 — ROTARY CLUB COMMITMENTS
1. _____
2. _____
3. _____

ARTICLE 4 — PARTNER COMMITMENTS
1. _____
2. _____
3. _____

ARTICLE 5 — FINANCIAL ARRANGEMENTS
Total budget: _____ USD
Rotary contribution: _____ USD
Partner contribution: _____ USD
Disbursement schedule: _____

ARTICLE 6 — GOVERNANCE
Meetings: □ Monthly □ Quarterly □ Ad hoc
Point of contact Rotary: _____ Phone: _____
Point of contact Partner: _____ Phone: _____

ARTICLE 7 — REPORTING
□ Monthly narrative reports
□ Quarterly financial reports
□ Final report within 60 days of project end

ARTICLE 8 — COMMUNICATION AND VISIBILITY
Both parties commit to mutual mention in communications. Photos of beneficiaries require written consent.

ARTICLE 9 — DISPUTES
Any dispute will be resolved amicably first, then through the District Rotary Foundation Committee if unresolved.

ARTICLE 10 — TERMINATION
Either party may terminate with ____ days written notice.

Signed in two copies:

For the Rotary Club: For the Partner:
_____ _____
Name, title Name, title
Date: _____ Date: _____

Witness: _____	Witness: _____

*

Formulaire 7 — Registre des bénéficiaires

> ***Usage :*** *Registre anonymisable selon diffusion. Données personnelles sensibles — accès restreint.*

*

Projet : _____ **Période :** du ____/____/_____ à ____/____/_____ **Responsable du registre :** _____

*

#	ID	Nom complet	Sexe	Âge	Commune / quartier	Vulnérabilité spécifique	Service(s) reçu(s)	Date	Signature bénéficiaire
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Consentement collecté : ☐ Écrit ☐ Oral documenté **Conservation :** 5 ans minimum après clôture du projet **Accès :** Coordinateur CED + Portfolio *Finance & stewardship* uniquement

*

Formulaire 8 — Journal financier projet CED

> ***Usage :*** *Journal quotidien des mouvements financiers du projet. Double signature pour tout décaissement.*

*

Projet : _____ **Compte dédié :** _____ **Période :** Mois de _____ Année _____

*

Entrées

Date	Source	Montant (devise locale)	Montant (USD)	Référence	Responsable

Total entrées du mois : _____

Sorties

Date	Ligne budgétaire	Fournisseur / bénéficiaire	Objet	Montant (devise locale)	Montant (USD)	Pièce justif. n°	Signatures (2)

Total sorties du mois : _____

Solde

Solde initial : _____ + Entrées : _____ − Sorties : _____ = **Solde final :** _____

Rapprochement bancaire effectué le : ___/___/___ par _____

*

Formulaire 9 — Rapport après-action CED (AAR)

> ***Usage :*** *Débriefing de projet, dans les 6 semaines suivant la clôture. Voir chapitre 23.*

*

Projet : _____ **Date du débriefing :** ___/___/_____
Animateur : _____

Participants

Rôle	Nom	Organisation
Coordinateur CED		Club hôte
Portfolio Finance		Club hôte
Portfolio Terrain		Club hôte
Portfolio Com		Club hôte
Président		Club hôte
Foundation Chair		Club hôte
Représentant		Partenaire local
Représentant		Club international
DRFC		District hôte

Question 1 — Ce qui a bien fonctionné

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Question 2 — Ce qui n'a pas fonctionné

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Question 3 — Apprentissages sur le CED

_____

_____

Question 4 — Apprentissages sur notre club

_____

_____

Question 5 — Apprentissages sur nos partenaires

_____

_____

Question 6 — Transmission au projet suivant

_____

_____

Question 7 — Actions concrètes 12 prochains mois

#	Action	Responsable	Échéance
1			
2			
3			
4			
5			

Date de rédaction du CR : ___/___/_____ **Rédigé par :** _____

Archivé dans le dossier passation du club : ☐ Oui

*

Formulaire 10 — Grille de suivi M&E

> ***Usage :*** *Tableau consolidé de l'ensemble des indicateurs. Mis à jour trimestriellement.*

*

Projet : _____ Responsable M&E : _____

Outcomes

Outcome	Indicateur	Unité	Baseline (M0)	M6	M12	M18	M24	M30	Cible endline	Méthode
1										
2										
3										

Outputs

Output	Indicateur	Unité	M3	M6	M9	M12	M15	M18	Cible finale
1									
2									
3									

Indicateurs de protection (si applicable — microfinance, genre, enfance)

Indicateur	Seuil d'alerte	Valeur actuelle

Commentaires sur écarts

_____

_____

Mise à jour : ___/___/_____ Par : _____

*

Annexe A — Formulaires opérationnels — Guide Rotary Club Développement économique communautaire

Annexe B — Répertoire de contacts

*

> ***Mode d'emploi :*** *Remplissez ce répertoire AVANT tout projet CED. Mettez-le à jour chaque année rotarienne (juillet). Distribuez-le à tous les membres du comité CED du club. Conservez une copie papier dans le kit documentaire du coordinateur CED et une copie numérique partagée (Google Drive, Dropbox ou équivalent, avec accès restreint car contient des données personnelles).*

*

1. Contacts internes du club

Club Rotary de : … **District :** …

Dernière mise à jour : …./…./……..

Fonction	Nom	Téléphone	Email	Notes
Président(e) du club				
Secrétaire				
Trésorier(e)				
Foundation Chair du club				
Coordinateur CED				
Coordinateur CED adjoint				
Portfolio Finance & stewardship				
Portfolio Terrain & partenaires				
Portfolio Communication & formation				
Président(e) du Rotaract si actif				
Past President immédiat				

*

2. Contacts du district

District : ... Année rotarienne : ...-...

Fonction	Nom	Téléphone	Email	Notes
Gouverneur de District (DG)				
District Rotary Foundation Chair (DRFC)				
Assistant DRFC si existant				
District Grants Chair				
District CED Chair (si existe)				
International Service Chair district				
Trésorier de district				
Zone Coordinator				

*

3. RAGCED et autres RAGs

Organisation	Rôle / contact	Site web	Email fonctionnel
RAGCED — Secretariat	Point d'entrée général	ragced.org	secretary@ragced.org
RAGCED — President		ragced.org	president@ragced.org
RAGCED — Partnerships	Mise en relation partenaires internationaux	ragced.org	partnerships@ragced.org
RAGCED — Membership	Adhésion	ragced.org	membership@ragced.org
RAGCED — Operations	Appui opérationnel projets	ragced.org	operations@ragced.org
RAGCED — Education	Formations, webinaires	ragced.org	researcheducation@ragced.org
RAGCED — Coordinateur régional LATAM		ragced.org	(via site)
RAGCED — Coordinateur régional South Asia / Dakshinpatha		ragced.org	(via site)

Organisation	Rôle / contact	Site web	Email fonctionnel
RAGCED — Afrique (chapitre en développement)		ragced.org	(via site)
Economic Development & Empowerment Foundation	Fondation liée au RAGCED	empowermentfdn.org	info@empowermentfdn.org
WASH-RAG	Eau, assainissement, hygiène	wash-rag.org	(via site)
ESRAG	Environnement, durabilité	esrag.org	(via site)
RAGFP	Paix, post-conflit	rotaryactiongroupforpeace.org	(via site)
DNA-RAG	Réponse aux catastrophes	dna-rag.com	(via site)
RAG Refugees	Réfugiés, déplacements	ragforrefugees.org	(via site)

> ***Note :*** *Les contacts RAGCED spécifiques (nom de personnes en poste) évoluent avec les mandats. Vérifier la liste à jour sur* `ragced.org > Leadership Team` *avant sollicitation directe.*

*

4. The Rotary Foundation (TRF)

Service	Email / téléphone	Site
Grants généraux	grants@rotary.org	my.rotary.org/en/take-action/apply-grants
Grant Management Seminar	Via Learning Center	my.rotary.org/en/learning-reference/learn-topic/grants
Regional Grants Officer (votre zone)	À identifier par le DRFC	
Rotary Support Center	contact.center@rotary.org / +1 866 976 8279	rotary.org

*

5. Partenaires internationaux RAGCED fréquents

Organisation	Site	Contact	Type de partenariat
Oikocredit	oikocredit.coop	(via site)	Packaged Grant microfinance

Organisation	Site	Contact	Type de partenariat
Talanton Impact Fund	(via RAGCED partnerships)	partnerships@ragced.org	Investissement à impact
ShelterBox	shelterbox.org	(via site)	Post-catastrophe (articulation DNA-RAG)

*

6. Agences onusiennes

Agence	Mandat principal	Site	Contact pays
BIT / ILO	Travail décent, formation pro	ilo.org	Bureau pays
ITC-ILO (Turin)	Formations développement	itcilo.org	
ONUDI / UNIDO	Développement industriel, PME	unido.org	Bureau régional ou pays
UNCDF	Inclusion financière, dév. local	uncdf.org	Selon programme pays
PNUD / UNDP	Généraliste	undp.org	Bureau pays
UN Women	Genre	unwomen.org	Bureau pays ou régional
FAO	Agriculture, coopératives	fao.org	Représentation pays
IFAD	Agriculture petits producteurs	ifad.org	Selon projet
UNICEF	Enfants, jeunes	unicef.org	Bureau pays
UNESCO	Culture, éducation	unesco.org	Bureau pays
UNHCR	Réfugiés	unhcr.org	Bureau pays
WFP (PAM)	Aide alimentaire	wfp.org	Bureau pays
IOM (OIM)	Migrations	iom.int	Bureau pays

*

7. Banques de développement

Institution	Couverture	Site	Guichet PME
World Bank Group	Mondiale	worldbank.org	Via programmes pays
IFC (International Finance Corporation)	Secteur privé, PME	ifc.org	À contacter selon projet
BAD (African Development Bank)	Afrique	afdb.org	Programme PME

Institution	Couverture	Site	Guichet PME
BID (Inter-American Development Bank)	Amérique latine et Caraïbes	iadb.org	MIF / IDB Invest
BAsD / ADB (Asian Development Bank)	Asie, Pacifique	adb.org	Programmes pays
BOAD	Afrique de l'Ouest (UEMOA)	boad.org	
BDEAC	Afrique centrale (CEMAC)	bdeac.org	
CAF (Banco de Desarrollo Amer Latina)	Amérique latine	caf.com	
Islamic Development Bank	Pays membres OCI	isdb.org	

*

8. Réseaux microfinance et ONG CED

Organisation	Spécialité	Site
CGAP	Standards microfinance, recherche	cgap.org
Cerise+SPTF	Universal Standards SPM, SPI4	cerise-sptf.org
WOCCU	COOPEC et coopératives financières	woccu.org
FINCA International	Village Banking, microfinance	finca.org
Grameen Foundation	Méthodologies microfinance	grameenfoundation.org
Accion	Microfinance, fintech impact	accion.org
Opportunity International	Microfinance intégrée	opportunity.org
VisionFund (World Vision)	Microfinance chrétienne	visionfund.org
FINCA Impact Finance	IMF réseau	fincaimpact.com
TechnoServe	Chaînes de valeur, entrepreneuriat	technoserve.org
Root Capital	Investissement coopératives agricoles	rootcapital.org
Heifer International	Élevage, développement rural	heifer.org
Mercy Corps	Développement, contextes fragiles	mercycorps.org
Alliance Coopérative Internationale	Fédération mondiale coopératives	ica.coop
World Fair Trade Organization	Commerce équitable, artisans	wfto.com

*

9. Acteurs confessionnels

Organisation	Site	Spécialité CED
Catholic Relief Services (CRS)	crs.org	Méthode SILC, filières agricoles
Caritas Internationalis	caritas.org	Réseau mondial catholique
World Vision International	wvi.org	Développement communautaire
Aga Khan Development Network	akdn.org	Asie centrale, Afrique
Islamic Relief Worldwide	islamic-relief.org	Contextes musulmans
Muslim Aid	muslimaid.org	
Secours Catholique / Caritas France	secours-catholique.org	France / pays partenaires
Secours Islamique France	secours-islamique.org	Afrique francophone

*

10. Contacts locaux du projet en cours

Ces contacts se remplissent à mesure qu'un projet se met en place.

10.1 Partenaire local technique (IMF, ONG, coopérative)

Élément	Valeur
Organisation	
Statut juridique	
Adresse	
Point focal	
Téléphone direct	
Email direct	
Point focal suppléant	

10.2 Autorités publiques locales

Fonction	Nom	Téléphone	Email
Maire / président de commune			
Directeur général des services			
Adjoint au développement économique			

Fonction	Nom	Téléphone	Email
Chargé de mission CED / PME			
Préfecture / gouvernorat			

10.3 Acteurs économiques locaux

Type	Organisation	Contact	Téléphone
Chambre de commerce / CCI			
Chambre de métiers			
Chambre d'agriculture			
Syndicats professionnels pertinents			
Organismes de formation pro			
IMF locales non partenaires			

10.4 Communautés religieuses locales

Communauté	Responsable	Téléphone	Rôle potentiel

10.5 ONG et associations locales

Organisation	Secteur	Contact	Téléphone

10.6 Clubs Rotary voisins actifs en CED

Club	Pays	Contact coordinateur CED	Email

*

11. Contacts internationaux du projet

11.1 Club international partenaire

Élément	Valeur
Club	
District	
Pays	
Président	
Coordinateur CED	
Téléphone	
Email	
Foundation Chair	

11.2 Regional Grants Officer TRF pour votre zone

Élément	Valeur
Nom	
Email	
Zone couverte	

11.3 Cadre TRF mobilisé (si applicable)

Nom	Expertise	Email

*

12. Vérification annuelle

À réaliser chaque année en juillet lors de la mise à jour du répertoire.

Élément	Vérifié	Date	Par qui
Contacts internes du club mis à jour après AG	☐		
Contacts district mis à jour (nouveau DG, DRFC si changement)	☐		
Contacts RAGCED vérifiés (Leadership Team à jour)	☐		

Élément	Vérifié	Date	Par qui
Partenaires locaux re-contactés (appel ou email de confirmation)	☐		
ONG partenaires re-contactées	☐		
Contacts agences ONU et bailleurs vérifiés	☐		
Répertoire distribué aux membres du comité CED	☐		
Copie papier mise à jour dans le kit d'urgence	☐		
Copie numérique partagée mise à jour	☐		

*

Annexe B — Répertoire de contacts — Guide Rotary Club Développement économique communautaire

Annexe C — Glossaire

*

> ***Mode d'emploi :*** *Ce glossaire couvre les acronymes Rotary, les standards internationaux, les termes opérationnels CED et les références des domaines connexes utilisés dans cet ouvrage. Chaque entrée comprend la définition en français et l'équivalent anglais. Classement alphabétique strict à l'intérieur de chaque section.*

*

1. Acronymes et termes Rotary

- **Areas of Focus** — Axes d'action du Rotary (Cause Areas / Areas of Focus). Les sept axes officiels du Rotary International qui orientent les financements de la Fondation : paix et prévention des conflits, prévention et traitement des maladies, eau et assainissement (*WASH*), santé maternelle et infantile, éducation de base et alphabétisation, développement économique communautaire (*CED*), environnement. Le CED en est l'un des sept axes à part entière (voir chapitre 2).
- **Cadre** — Cadre Rotary d'experts techniques (Rotary Cadre of Technical Advisers). Réseau international de Rotariens bénévoles experts dans leur domaine (microfinance, santé publique, éducation, *WASH*, CED, etc.). Mobilisable par les clubs et districts pour la relecture de concept notes, l'appui à la rédaction de Global Grants et l'évaluation de projets. Le RAGCED coordonne les experts CED du Cadre (voir chapitre 17).
- **CED** — Développement économique communautaire (Community Economic Development). L'un des sept *Areas of Focus* du Rotary International. Désigne l'ensemble des actions visant à améliorer durablement les moyens de subsistance des populations dans les communautés pauvres et mal desservies : microfinance, formation professionnelle, chaînes de valeur, coopératives, développement local intégré.
- **CNA** — Évaluation des besoins communautaires (Community Needs Assessment). Diagnostic participatif obligatoire depuis le 1er juillet 2018 pour toute demande de Global Grant TRF. Doit précéder la conception du projet et associer les bénéficiaires, les autorités locales et les partenaires. Six méthodologies acceptées (focus groups, enquêtes ménages, interviews chefs de communauté, mapping participatif, SWOT communautaire, observation directe). Voir chapitre 9.
- **DDF** — Fonds de District désigné (District Designated Fund). Part du *SHARE* retournée au District par la Fondation Rotary. Peut financer des District Grants et constituer la contribution locale (1:1 match du World Fund) d'un Global Grant. Ressource stratégique à négocier tôt avec le

DRFC (voir chapitres 15 et 16).

- **DG —** Gouverneur de District (District Governor). Plus haut dirigeant élu du District Rotary. Mandat d'un an. Cosigne les demandes de Global Grants et autorise l'engagement du DDF. Point d'entrée obligatoire pour tout projet CED d'envergure (voir chapitre 15).
- **DNA-RAG —** Groupe d'action Rotary — Réseau d'assistance catastrophes (Disaster Network of Assistance Rotarian Action Group). RAG spécialisé dans la préparation, la réponse et le relèvement post-catastrophe. Partenaire naturel du RAGCED pour la reconstruction économique après un choc (relance des marchés, redémarrage des PME, microcrédit post-crise). Voir chapitre 18 et le livre jumeau *Réponse autonome aux catastrophes*.
- **DRFC —** Président de la Commission Fondation du District (District Rotary Foundation Committee Chair). Responsable de la coordination entre le District et la Fondation Rotary. Cosigne les demandes de grants avec le DG et valide l'affectation du DDF. Interlocuteur incontournable pour tout projet CED financé par TRF.
- **Endowment Fund —** Fonds de dotation (Endowment Fund). Capital pérenne de la Fondation Rotary, dont seuls les revenus sont dépensés. Alimente les axes prioritaires à long terme, dont le CED. Distinct du World Fund (capital annuel).
- **EREY —** Chaque Rotarien, chaque année (Every Rotarian, Every Year). Programme invitant chaque membre à contribuer annuellement à la Fondation Rotary (cible indicative : 100 USD par an). Ces contributions alimentent *SHARE* et, par ricochet, les DDF mobilisables pour les projets CED.
- **Four-Way Test —** Le critère des quatre questions (Four-Way Test). Test éthique rotarien de 1932 (Herbert J. Taylor) : est-ce la vérité ? est-ce loyal ? cela créera-t-il de la bonne volonté et de meilleurs amis ? cela sera-t-il bénéfique à tous ? Sert de grille d'examen éthique à tout projet CED, en complément des principes humanitaires et du *Do No Harm* économique.
- **Global Grant —** Subvention mondiale (Global Grant). Principal instrument financier TRF pour les projets CED d'envergure. Budget minimum 30 000 USD, plafond World Fund 400 000 USD, matching World Fund 80 % des DDF engagés. Durée typique 12 à 36 mois. Requiert obligatoirement un Host Club local, un International Partner et un CNA (voir chapitre 16).
- **GMS —** Système de gestion des grants (Grant Management System). Plateforme en ligne de la Fondation Rotary (intégrée à MyRotary) pour soumettre, suivre, documenter et rapporter l'ensemble des grants. Toute demande de Global Grant, District Grant ou Packaged Grant passe par le GMS.
- **Host Club —** Club hôte (Host Club). Club Rotary situé dans la communauté bénéficiaire, responsable opérationnel du projet CED sur le terrain. Doit être associé à un *International Partner* pour tout Global Grant. Le Host Club porte la relation avec les bénéficiaires, les autorités locales et le partenaire technique.

- **International Partner** — Partenaire international (International Partner). Club ou district situé hors du pays du projet, qui cofinance et co-porte le Global Grant avec le Host Club. Apporte généralement les ressources financières (cash, DDF, contributions cash) et l'expertise complémentaire. Relation formalisée dans la demande de grant.
- **MOU** — Protocole d'entente (Memorandum of Understanding). Accord écrit formalisant un partenariat entre le Rotary (club ou district) et une organisation externe : ONG, IMF, autorité locale, agence ONU, partenaire technique. Obligatoire pour les Global Grants impliquant un partenaire coopérant. Modèle FR/EN fourni en Annexe A.
- **Packaged Grant** — Subvention packagée (Packaged Grant). Instrument TRF où la Fondation présélectionne le partenaire technique et le dispositif. Pour le CED, le Packaged Grant Oikocredit offre un accès direct à la microfinance institutionnelle sans que le club ait à sourcer lui-même l'IMF. Voir chapitre 16.
- **Paul Harris Fellow** — Membre Paul Harris (Paul Harris Fellow). Distinction honorifique accordée aux donateurs ayant contribué cumulativement 1 000 USD à la Fondation Rotary, ou à qui un Rotarien fait don de cette somme en son nom. Levier classique pour reconnaître les partenaires d'un projet CED à sa clôture.
- **Program of Scale** — Programme à grande échelle (Program of Scale). Subvention compétitive TRF de 2 millions USD par an pour un projet ayant fait ses preuves en pilote et prêt à passer à l'échelle. Sélection annuelle très sélective. Peut concerner un projet CED mature (voir chapitre 24).
- **Qualified Club / Qualified District** — Club qualifié / District qualifié (Qualified Club / Qualified District). Statut obtenu après formation GMS, signature du MOU avec TRF et mise en place des procédures de *stewardship*. Qualification annuelle obligatoire pour accéder aux Global Grants. Un club non qualifié ne peut pas être Host Club ni International Partner.
- **RAG** — Groupe d'action Rotary (Rotarian Action Group). Association thématique indépendante reconnue par le Board RI. Regroupe des Rotariens, Rotaractors et non-Rotariens engagés sur un enjeu commun. Plus de vingt RAGs existent (WASH, environnement, paix, catastrophes, CED, réfugiés, etc.). Opèrent selon la politique RI sans en être une agence.
- **RAGCED** — Groupe d'action Rotary pour le développement économique communautaire (Rotary Action Group for Community Economic Development). RAG de référence pour le CED. Plus de 400 membres dans 34 pays. Siège à Detroit (Michigan, USA). Fournit expertise, Cadre technique, chapitres régionaux (LATAM, Dakshinpatha, Afrique), ressources documentaires et mise en relation internationale. Voir chapitre 17.
- **RAGFP** — Groupe d'action Rotary pour la paix (Rotarian Action Group for Peace). RAG spécialisé dans la consolidation de la paix, la résolution de conflits et la reconstruction post-conflit. Intervient en articulation avec le RAGCED dans les zones fragiles où le développement économique est levier de paix.

- **RI** — Rotary International. Organisation mondiale regroupant tous les clubs Rotary (environ 1,2 million de membres, 46 000 clubs). Siège à Evanston (Illinois, USA). Fournit le cadre institutionnel, la marque, les politiques (Code of Policies) et la coordination globale. Distinct de la Fondation Rotary (TRF), qui est sa branche caritative.
- **Rotary Showcase** — Vitrine Rotary (Rotary Showcase). Plateforme en ligne où les clubs publient leurs projets (photos, résultats, partenaires). Outil de capitalisation d'expérience et de visibilité. Publication recommandée pour tout projet CED clôturé (voir chapitre 22).
- **SHARE** — Programme SHARE (SHARE program). Mécanisme TRF qui, tous les trois ans, répartit les contributions annuelles des Rotariens : 50 % reviennent au District d'origine sous forme de DDF, 50 % alimentent le World Fund. Pilier du financement décentralisé des projets CED.
- **Stewardship** — Intendance et redevabilité (Stewardship). Obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds de la Fondation Rotary. Inclut rapport narratif, financier et photographique, registres bénéficiaires, pièces justificatives. Exigé à mi-parcours et en clôture des Global Grants. La qualité du *stewardship* conditionne la capacité du club et du district à obtenir de futurs grants.
- **TRF** — La Fondation Rotary (The Rotary Foundation). Branche caritative du Rotary International. Gère les Global Grants, District Grants, Packaged Grants, Programs of Scale, Disaster Response Grants, les Bourses de paix, le World Fund, le programme *SHARE* et le fonds de dotation. Dote le CED de 9,2 millions USD par an en moyenne.
- **World Fund** — Fonds mondial (World Fund). Capital annuel de la Fondation Rotary, alimenté à 50 % par *SHARE*. Finance les Global Grants (matching 80 % des DDF engagés, plafond 400 000 USD par grant) et les Programs of Scale. À distinguer de l'Endowment Fund (capital pérenne).

*

2. Acronymes et standards internationaux

- **ACI / ICA** — Alliance Coopérative Internationale (International Co-operative Alliance). Faîtière mondiale du mouvement coopératif, fondée en 1895. Établit les sept principes coopératifs universels (adhésion volontaire, gouvernance démocratique, participation économique des membres, autonomie, éducation, coopération entre coopératives, engagement envers la communauté). Référence pour tout projet RAGCED en famille C (coopératives) — voir chapitre 13.
- **AUSCOOP** — Acte Uniforme relatif au droit des Sociétés Coopératives (OHADA). Texte juridique encadrant la création et le fonctionnement des coopératives dans les dix-sept pays membres de l'OHADA (Afrique de l'Ouest et centrale). Distingue la *SCOOP-CA* (société coopérative avec conseil d'administration) de la *SCOOPS* (société coopérative simplifiée). Référence obligatoire pour les projets CED coopératifs en zone OHADA.

- **BAD —** Banque Africaine de Développement (African Development Bank / AfDB). Institution financière panafricaine basée à Abidjan. Instruments mobilisables pour le CED : guichets PME, lignes de crédit aux IMF, financements mixtes (*blended finance*), appui à l'entrepreneuriat féminin (AFAWA). Voir chapitre 19.
- **BAsD —** Banque Asiatique de Développement (Asian Development Bank / ADB). Institution basée à Manille. Guichets d'appui au CED en Asie : microfinance, PME, chaînes de valeur agricoles, inclusion financière.
- **BID —** Banque Interaméricaine de Développement (Inter-American Development Bank / IDB). Institution basée à Washington. Active sur le CED en Amérique latine et Caraïbes via BID Lab (ex-FOMIN) pour la microfinance et l'innovation sociale.
- **BIT / ILO —** Bureau International du Travail (International Labour Organization). Agence spécialisée de l'ONU basée à Genève. Référence mondiale pour le travail décent, la formation professionnelle, l'économie sociale et solidaire. Producteur de l'*Agenda du Travail décent*. Partenaire privilégié pour les projets RAGCED de la famille F (formation et insertion). Voir chapitre 19.
- **BOAD —** Banque Ouest Africaine de Développement (West African Development Bank). Institution de l'UEMOA (huit pays d'Afrique de l'Ouest) basée à Lomé. Instruments pour le CED : lignes de crédit aux IMF, appui aux PME, financement de chaînes de valeur agricoles.
- **CGAP —** Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (Consultative Group to Assist the Poor). Consortium hébergé à la Banque mondiale, think tank de référence mondial sur la microfinance et l'inclusion financière. Publie les standards, études et formations. Ressource obligatoire pour tout projet RAGCED de famille M (microfinance) — voir chapitre 10.
- **CPP —** Principes de protection du client (Client Protection Principles). Sept standards internationaux encadrant l'activité des institutions de microfinance : conception produits adaptés, prévention du surendettement, transparence, tarification responsable, traitement équitable, confidentialité, mécanismes de réclamation. Établis par la *Smart Campaign* et repris par Cerise+SPTF. Voir chapitre 4.
- **Cerise+SPTF —** Cerise + Social Performance Task Force. Alliance formée en 2022 entre Cerise (France) et la *Social Performance Task Force* (USA), gestionnaire des Universal Standards for Social Performance Management et des outils SPI. Succède à la Smart Campaign pour la certification *Client Protection* depuis 2021. Référence mondiale pour la performance sociale des IMF.
- **Decent Work Agenda —** Agenda du Travail décent (Decent Work Agenda). Cadre programmatique du BIT articulé sur quatre piliers : création d'emplois, droits au travail, protection sociale, dialogue social. Référence structurante pour les projets RAGCED de formation professionnelle et d'insertion.
- **FAO —** Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (Food and Agriculture Organization). Agence ONU basée à Rome. Partenaire pour les projets CED ruraux : sécurité alimentaire, chaînes de valeur agricoles, pêche artisanale, agriculture familiale.

- **IFC** — Société Financière Internationale (International Finance Corporation). Branche secteur privé du Groupe de la Banque mondiale. Finance PME, banques partenaires, IMF, infrastructures économiques. Co-investisseur possible sur des Global Grants CED à composante PME.
- **IMF** — Institution de microfinance (Microfinance Institution / MFI). Organisation spécialisée dans la fourniture de services financiers (crédit, épargne, assurance) aux populations non bancarisées. *Ne pas confondre* avec le Fonds monétaire international. Le Rotary ne doit jamais être prêteur direct : il travaille en partenariat formalisé (MOU) avec une IMF agréée (voir chapitre 10).
- **MERS** — Standards minimum pour la relance économique (Minimum Economic Recovery Standards). Référentiel international publié par le SEEP Network, équivalent économique des standards *Sphere* humanitaires. Fixe les normes minimales pour la relance des marchés, la microfinance en crise et la reconstruction des moyens de subsistance. Référence pour l'articulation RAGCED × DNA-RAG.
- **OHADA** — Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires. Traité régional signé en 1993 par dix-sept États d'Afrique de l'Ouest et centrale. Harmonise le droit des sociétés, le droit commercial et le droit des coopératives (*AUSCOOP*). Cadre juridique incontournable pour tout projet CED en zone OHADA (voir chapitres 13 et 19).
- **ONUDI / UNIDO** — Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (United Nations Industrial Development Organization). Agence ONU basée à Vienne. Spécialisée en développement industriel inclusif et durable, chaînes de valeur agro-industrielles, efficacité énergétique. A adopté la méthodologie *ValueLinks* pour l'analyse des chaînes de valeur. Partenaire clé pour la famille V (voir chapitre 12).
- **PAR 30** — Portefeuille à risque à 30 jours (Portfolio at Risk 30 days). Indicateur de référence en microfinance : part du portefeuille de prêts présentant au moins un impayé depuis plus de 30 jours. Seuil d'alerte : 5 %. Au-delà de 10 %, l'IMF est en difficulté. Indicateur systématique dans tout projet CED incluant du crédit (voir chapitre 10).
- **PNUD / UNDP** — Programme des Nations Unies pour le Développement (United Nations Development Programme). Agence ONU basée à New York. Opère dans près de 170 pays sur la lutte contre la pauvreté, la gouvernance, le développement économique local. Porteur des ODD. Partenaire naturel des projets CED multi-axes.
- **SDGs / ODD** — Objectifs de Développement Durable (Sustainable Development Goals). Dix-sept objectifs mondiaux adoptés par l'ONU en 2015, horizon 2030. Le CED contribue directement aux ODD 1 (pas de pauvreté), 5 (égalité femmes-hommes), 8 (travail décent et croissance économique), 10 (inégalités réduites). Tout Global Grant doit référencer les ODD concernés.
- **SILC** — Groupes d'épargne et de prêt internes communautaires (Savings and Internal Lending Communities). Méthodologie développée par Catholic Relief Services (CRS), variante documentée du modèle VSLA. Groupes de quinze à vingt-cinq personnes épargnant collectivement et s'octroyant des microprêts internes. Voir chapitre 10.

- **Smart Campaign —** Campagne Smart (Smart Campaign). Initiative mondiale lancée en 2009 par le Center for Financial Inclusion (Accion) pour promouvoir la protection du client en microfinance. A défini les sept CPP. Certification transférée à Cerise+SPTF en 2021. Référence historique toujours citée dans la doctrine RAGCED (voir chapitre 4).
- **SPI4 / Universal Standards —** Social Performance Indicators 4 / Normes universelles de gestion de la performance sociale (Universal Standards for Social Performance Management). Outil d'audit (SPI4) et référentiel mondial (Universal Standards) portés par Cerise+SPTF pour mesurer l'alignement d'une IMF sur sa mission sociale. Condition d'éligibilité croissante pour les investisseurs éthiques.
- **Sphere —** Standards Sphere (Sphere Minimum Standards). Référence mondiale des normes minimales humanitaires (eau, alimentation, abris, santé). Utilisée au RAGCED en complément des MERS pour tout projet CED mené en contexte de crise ou post-catastrophe.
- **UNCDF —** Fonds d'équipement des Nations Unies (United Nations Capital Development Fund). Agence ONU basée à New York, spécialisée dans la finance inclusive pour les pays les moins avancés. Fournit capital d'amorçage aux IMF, garanties aux institutions financières, programmes d'inclusion numérique. Partenaire stratégique pour les Global Grants CED ambitieux.
- **UN Women —** Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Agence ONU basée à New York. Partenaire pour les projets CED ciblés sur l'entrepreneuriat féminin, l'autonomisation économique des femmes et la lecture genrée des interventions.
- **VSLA —** Association villageoise d'épargne et de crédit (Village Savings and Loan Association). Méthodologie popularisée par CARE International dans les années 1990. Groupes de quinze à vingt-cinq personnes mettant en commun une épargne hebdomadaire, s'octroyant des prêts à court terme, partageant les intérêts en fin de cycle (neuf à douze mois). Format de référence de la fiche M1 (voir Partie VI).

*

3. Termes opérationnels CED

- **Agency / capabilities approach —** Approche par les capabilités (Amartya Sen). Cadre théorique où le développement n'est pas la croissance du revenu mais l'élargissement des libertés réelles des personnes (*capabilities*) et de leur capacité à faire des choix (*agency*). Fonde l'obligation éthique du CED rotarien de respecter les bénéficiaires comme sujets, non comme objets d'aide. Voir chapitre 4.
- **Baseline / Mid-term / Endline —** Évaluation de référence, à mi-parcours, finale (Baseline / Mid-term / Endline evaluation). Trois mesures obligatoires pour tout projet CED sérieux. La *baseline* est prise avant le démarrage du projet (sans elle, aucun impact n'est démontrable), la *mid-term* à 50 % du calendrier (pour corriger le tir), l'*endline* à la clôture (pour mesurer le changement). Modèle en Annexe A.

- **Bénéficiaire** — Personne recevant directement l'aide du projet CED (Beneficiary). À préférer à « victime » ou « assisté », qui nient l'*agency* de la personne. Le terme « participant » ou « partenaire de projet » est encore plus respectueux dans les contextes où le bénéficiaire contribue en nature, en temps ou en cofinancement.
- **Blended finance** — Finance mixte (Blended finance). Combinaison de ressources publiques ou philanthropiques (Global Grants, DDF, subventions) et de capitaux privés (*impact investing*, dette commerciale concessionnelle) pour financer un projet CED. Permet d'effet de levier de 1 USD Rotary à 4 à 10 USD mobilisés.
- **Chaîne de valeur** — Chaîne de valeur (Value chain). Ensemble des étapes par lesquelles un produit ou service passe du producteur initial au consommateur final : intrants, production, transformation, distribution, commercialisation. Unité d'analyse de référence de la famille V (voir chapitre 12).
- **Community Assessment** — Diagnostic communautaire (Community Assessment). Synonyme pratique de CNA dans les communications internes RAGCED. Désigne l'ensemble du processus de diagnostic participatif, pas seulement le livrable écrit.
- **Coopérative** — Coopérative (Cooperative). Société de personnes regroupées sur une base démocratique (une personne, une voix) pour mutualiser une activité économique : production, consommation, services, crédit, multi-activités. Régie en Afrique OHADA par l'*AUSCOOP* (voir chapitre 13).
- **Do No Harm économique** — Ne pas nuire économiquement (Do No Harm, Mary Anderson). Principe humanitaire fondamental transposé au CED : toute intervention économique doit éviter de créer des dommages secondaires (concurrence déloyale au marché local, dépendance, surendettement, captation par une élite, destruction de la cohésion sociale). Voir chapitre 4.
- **Économie sociale et solidaire** — Économie sociale et solidaire (Social and solidarity economy / SSE). Ensemble des entreprises à finalité sociale et à gouvernance démocratique : coopératives, mutuelles, associations, entreprises sociales. Cadre conceptuel légitimant les interventions CED comme alternative aux modèles purement lucratifs.
- **Entrepreneuriat collectif** — Entrepreneuriat collectif (Collective entrepreneurship). Création et développement d'activités économiques par un groupe organisé : coopérative, GIE (groupement d'intérêt économique), association de producteurs. Forme privilégiée d'intervention CED dans les contextes de faible capital individuel.
- **Exit strategy** — Stratégie de sortie (Exit strategy). Plan défini dès la conception du projet pour organiser la fin de l'intervention Rotary sans effondrement du dispositif. Quatre modèles : revenu propre de l'activité, reprise par une institution partenaire, intégration dans une politique publique, transfert de savoir aux bénéficiaires. Voir chapitre 21.
- **Groupe d'épargne** — Groupe d'épargne (Savings group). Forme minimale d'inclusion financière : quinze à vingt-cinq personnes mettant en commun une épargne régulière et s'octroyant des microprêts internes. Modèles principaux : VSLA, SILC, tontines améliorées. Ne nécessite pas

d'IMF externe (voir chapitre 10).

- **Impact investing** — Investissement à impact (Impact investing). Placement de capitaux dans des entreprises ou projets générant un impact social ou environnemental mesurable en plus d'un rendement financier. Le Talanton Impact Fund (RAGCED) en est un exemple direct.
- **Inclusion financière** — Inclusion financière (Financial inclusion). Accès effectif et usage responsable par les populations à un ensemble de services financiers formels : compte, épargne, crédit, assurance, paiements. Objectif transversal de la famille M (voir chapitre 10).
- **KPI** — Indicateur clé de performance (Key Performance Indicator). Mesure quantitative d'un résultat attendu du projet CED. Trois à cinq KPIs maximum par projet, alignés sur la théorie du changement, désagrégés par genre et renseignés à la baseline, à mi-parcours et à l'endline.
- **M&E** — Suivi-évaluation (Monitoring and Evaluation). Dispositif continu de collecte et d'analyse des données du projet, articulé aux KPIs et à la théorie du changement. Obligatoire dans tout Global Grant. Voir chapitre 22 et grille Annexe A.
- **Match / Cofinancement** — Contrepartie / matching (Match). Exigence TRF pour tout Global Grant : DDF matché à 80 % par le World Fund (1 USD de DDF déclenche 0,80 USD de World Fund) ; cash matché à 50 % (1 USD cash déclenche 0,50 USD de World Fund). Le cofinancement total doit atteindre au minimum 30 000 USD.
- **Microcrédit** — Microcrédit (Microcredit). Prêt de faible montant (typiquement 50 à 5 000 USD) accordé à un entrepreneur non bancarisé par une IMF ou un groupe d'épargne. Historiquement popularisé par Muhammad Yunus et la Grameen Bank.
- **Microfinance** — Microfinance (Microfinance). Ensemble plus large que le microcrédit : crédit, épargne, assurance, transferts, mobile money, à destination des populations non bancarisées. L'une des cinq familles d'intervention CED (voir chapitre 10).
- **Mobile money** — Monnaie mobile (Mobile money). Services financiers accessibles via téléphone mobile (stockage, transferts, paiements) sans compte bancaire. Leader mondial : M-Pesa (Kenya). Vecteur-clé d'inclusion financière rurale. Voir chapitre 14 (fiche M4).
- **Pérennité / Durabilité** — Durabilité (Sustainability). Capacité du projet à produire ses effets après le retrait du financement Rotary. Mesurée à 12, 24 et 36 mois post-projet. Critère de succès ultime : si le projet s'arrête à la clôture du grant, il n'a pas atteint sa mission.
- **Réinsertion** — Insertion / Réinsertion professionnelle (Labour market insertion / reintegration). Retour à l'emploi ou à une activité économique autonome pour des personnes éloignées du marché du travail : jeunes sans qualification, ex-détenus, personnes handicapées, réfugiés, femmes sortant de violences. Cible privilégiée de la famille F (voir chapitre 11).
- **SCOOP-CA / SCOOPS** — Société coopérative avec conseil d'administration / Société coopérative simplifiée (OHADA). Deux formes juridiques de coopératives définies par l'*AUSCOOP*. La *SCOOP-CA* (minimum 15 membres) convient aux coopératives d'une certaine taille avec

gouvernance complexe. La *SCOOPS* (minimum 5 membres) est adaptée aux petits groupes. Choix critique à l'étape statutaire (voir chapitre 13).

- **Théorie du changement** — Théorie du changement (Theory of Change). Schéma logique explicitant la chaîne causale du projet : activités → produits → effets → impact. Rend visibles les hypothèses implicites, permet de tester la cohérence du projet et de construire le plan M&E. Requise dans toute concept note Global Grant.
- **Value Chain Analysis / ValueLinks** — Analyse de chaîne de valeur / méthodologie ValueLinks (GIZ). Méthodologie développée par la coopération allemande (GIZ) pour cartographier, diagnostiquer et upgrader une chaîne de valeur. Adoptée par l'ONUDI et référence mondiale. Pierre angulaire de la famille V (voir chapitre 12).
- **Vocational Training** — Formation professionnelle (Vocational Training / Technical and Vocational Education and Training / TVET). Ensemble des dispositifs de formation aux métiers techniques et qualifiés : apprentissage, centres de formation, reconversion, certification. L'une des deux lignes d'éligibilité CED explicitement mentionnées par TRF. Voir chapitre 11.

*

4. Termes des domaines connexes

- **Andhra Pradesh 2010** — Crise de la microfinance de l'État indien d'Andhra Pradesh en 2010. Effondrement du modèle commercial dans cet État (35 millions d'emprunteurs) après une vague de suicides attribués au surendettement et aux pratiques agressives de recouvrement. Événement fondateur de la régulation moderne (CPP, Cerise+SPTF, Smart Campaign). Référence éthique obligatoire dans la doctrine RAGCED (voir chapitre 4).
- **Dakshinpatha** — Chapitre sud-asiatique du RAGCED (RAGCED South Asia). Désigne aussi le programme d'appui aux communautés indiennes porté par ce chapitre : entrepreneuriat, microcrédit, éducation, santé, secours d'urgence, durabilité environnementale. Méthodologie participative (diagnostic → formation → microcrédit → mentorat). Voir chapitre 17.
- **Empowerment Foundation** — Economic Development & Empowerment Foundation. Fondation américaine 501(c)(3) liée au RAGCED (contact `info@empowermentfdn.org`). Reçoit les dons déductibles et investit notamment dans le Talanton Impact Fund. Structure juridique de cofinancement du RAGCED.
- **Grameen Bank / modèle Grameen** — Banque Grameen / modèle Grameen. Banque de microfinance fondée en 1983 au Bangladesh par Muhammad Yunus (prix Nobel de la paix 2006). Pionnière du microcrédit groupé : prêts solidaires à cinq femmes cautionnées mutuellement, sans garantie matérielle. Un des trois modèles de microfinance enseignés en chapitre 10.
- **Honduras HECD** — Honduras Economic & Community Development. Projet emblématique RAGCED lancé en 2012, programme en dix phases (sept achevées en 2021), plus de 2 millions USD levés. Portefeuille microcrédit Puerto Cortés de 1,27 million USD fin 2021, 523 clients actifs.

Partenaires ONG : IDH (International Development Hondureña), Opportunity International Canada. Études de cas au chapitre 17.

- **Oikocredit —** Coopérative financière internationale néerlandaise spécialisée dans l'investissement social. Partenaire TRF du Packaged Grant microfinance : un club peut flécher un Global Grant vers Oikocredit qui choisit et supervise l'IMF bénéficiaire. Solution de facilité pour les clubs sans réseau microfinance local (voir chapitre 16).
- **Rotary Disaster Response Grant —** Subvention Rotary de réponse aux catastrophes (Disaster Response Grant). Subvention TRF jusqu'à 25 000 USD par district sinistré, distincte des Global Grants. Mentionnée ici pour l'articulation RAGCED × DNA-RAG : la relance économique post-catastrophe peut démarrer sur un DRG, puis basculer vers un Global Grant CED pour la reconstruction durable des moyens de subsistance.
- **Talanton Impact Fund —** Fonds d'impact investing opéré par Talanton LLC (talantonllc.com), ciblant les PME d'Afrique de l'Est. Investisseur Rotary : Economic Development & Empowerment Foundation. Exemple concret d'articulation entre philanthropie Rotary et finance d'impact. Voir chapitre 17.
- **West Africa Project Fair —** Foire annuelle des projets d'Afrique de l'Ouest (RAGCED). Événement régulé par RAGCED regroupant clubs du Ghana, du Nigeria et d'autres pays ouest-africains pour présenter leurs projets à des partenaires internationaux. Domaines : santé, éducation, *WASH*, formation professionnelle, énergies renouvelables. Dispositif de courtage international documenté au chapitre 17.
- **WASH-RAG —** Groupe d'action Rotary pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène (Water, Sanitation and Hygiene Rotarian Action Group). Partenaire naturel du RAGCED : l'accès à l'eau potable est un prérequis économique (productivité, santé, temps libéré pour les femmes, possibilité de petit commerce). De nombreux projets CED intègrent une composante *WASH* (voir chapitre 18).

*

Annexe C — Glossaire — Guide Rotary Club Développement économique communautaire

Annexe D — Ressources en ligne

*

> ***Mode d'emploi :*** *Cette annexe regroupe les sites web, portails, plateformes et documents de référence utiles au coordinateur CED. Testez ces liens AVANT de les diffuser à votre équipe. Ajoutez-les aux favoris de votre navigateur. Les URL étaient valides au moment de la publication ; si un lien est brisé, rechercher le titre exact sur le site parent.*

*

1. Portails Rotary

Plateformes centrales

- **MyRotary** (`my.rotary.org`) — portail central Rotary. Point d'entrée obligatoire pour toute opération Rotary en ligne. Chaque membre du comité CED doit y avoir un compte actif.
- **Rotary International** (`rotary.org`) — site institutionnel public de Rotary International.
- **The Rotary Foundation** (via `my.rotary.org`) — tout ce qui concerne la Fondation, les grants, le DDF, le World Fund.

Outils TRF pour les grants

- **Grant Center** (`my.rotary.org > Grants`) — soumission et suivi des Global Grants, District Grants, Disaster Response Grants.
- **Grant Management Seminar (GMS)** — `my.rotary.org > Learning & Reference > Learning Center > Rotary Grants`. Obligatoire pour les signataires de grants.
- **Grant Tracker** — dans le Grant Center, permet de suivre l'état d'avancement d'un grant.
- **Monitoring and Evaluation Plan Supplement** — document TRF téléchargeable sur `my.rotary.org` > Grants, indispensable pour structurer le plan M&E.
- **Areas of Focus Policy Statements** — document officiel TRF listant les activités éligibles par axe.
- **Rotary Grants Terms and Conditions** — version à jour consultable sur MyRotary, à vérifier annuellement car évolutive.

Vitrines et partage

- **Rotary Showcase** (`my.rotary.org/showcase`) — vitrine mondiale des projets. Publier le projet et consulter les projets d'autres clubs pour s'inspirer.

- **Club Finder** (`my.rotary.org/en/search/club-finder`) — identifier un club Rotary dans un pays donné, utile pour rechercher un *International Partner*.

Brand Center

- **Brand Center** (`brandcenter.rotary.org`) — logos, chartes graphiques, visuels officiels. Utiliser pour toute communication publique.

*

2. RAGCED et RAGs partenaires

Le RAGCED

- **Site principal** (`ragced.org`) — page d'accueil, mission, leadership, ressources.
- **Our Committee** (`ragced.org/page/our-committee`) — huit comités du RAGCED et leurs missions.
- **Leadership Team** (`ragced.org/page/leadership-team`) — membres du Board et du comité exécutif, mise à jour régulière.
- **Stories** (`ragced.org/stories`) — retours d'expérience de projets, à lire pour s'inspirer.
- **Membership** (`ragced.org/page/membership`) — adhésion individuelle et conditions.
- **Publications** (`ragced.org/page/publications`) — newsletter, guides méthodologiques.
- **Partnering with Talanton for Impact Investing in East Africa** (`ragced.org/stories/partnering-with-talanton-for-impact-investing-in-east-africa`) — présentation du Talanton Impact Fund.
- **RAGCED LATAM in Action** (`ragced.org/stories/ragced-latam-in-action-empowering-communities-through-economic-development`) — chapitre régional Amérique latine.
- **Dakshinpatha — Empowering Communities through Rotary** (`ragced.org/stories/dakshinpatha-empowering-communities-through-rotary`) — chapitre régional South Asia.

Fondation liée au RAGCED

- **Economic Development & Empowerment Foundation** (`empowermentfdn.org`) — fondation 501(c)(3) liée au RAGCED, véhicule de dons déductibles et investisseur dans Talanton.

Autres RAGs

- **WASH-RAG** (`wash-rag.org`) — eau, assainissement, hygiène.
- **ESRAG** (`esrag.org`) — durabilité environnementale.
- **RAGFP — Rotary Action Group for Peace** (`rotaryactiongroupforpeace.org`) — paix, post-conflit.

- **DNA-RAG — Disaster Network Assistance** (`dna-rag.com`) — réponse aux catastrophes. Livre jumeau *Guide Rotary Club — Réponse autonome aux catastrophes*.
- **RAG Refugees, Forced Displacement and Migration** (`ragforrefugees.org`) — populations réfugiées et déplacées.

Liste officielle des RAGs

- **Rotary Action Groups official list** (via `my.rotary.org`) — liste officielle des RAGs reconnus par le Conseil central de Rotary International, à consulter pour identifier des expertises spécifiques.

*

3. Standards internationaux du CED

Microfinance et inclusion financière

- **CGAP — Consultative Group to Assist the Poor** (`cgap.org`) — référence mondiale sur la microfinance. Notes, rapports, statistiques *Global Findex*.
- **Cerise+SPTF — Social Performance Task Force** (`cerise-sptf.org`) — Universal Standards for Social Performance Management, SPI4. Standards de performance sociale des IMF.
- **Client Protection Pathway** (`cerise-sptf.org/cpp-pathway`) — nouveau cadre de protection des clients microfinance (intègre la Smart Campaign historique).
- **MixMarket / MFR** (`mfr.org`) — notation et données microfinance.
- **GSMA Mobile Money** (`gsma.com/mobilemoney`) — référence mobile money mondial.

Travail décent et formation professionnelle

- **BIT / ILO** (`ilo.org`) — site de l'Organisation internationale du travail.
- **ITC-ILO — International Training Centre of the ILO** (`itcilo.org`) — formations pour acteurs du développement, basées à Turin.
- **Decent Work Country Programmes** (via `ilo.org`) — cadres nationaux Decent Work par pays.
- **Start and Improve Your Business (SIYB)** (BIT) — méthodologie d'entrepreneuriat accessible, licence disponible.

Chaînes de valeur et développement industriel

- **ONUDI / UNIDO** (`unido.org`) — programmes de développement industriel et PME.
- **ValueLinks Manual** (GIZ, téléchargeable) — méthodologie de référence pour les chaînes de valeur, reprise par l'ONUDI.
- **UNCDF** (`uncdf.org`) — inclusion financière, développement local.

Coopératives

- **Alliance Coopérative Internationale / International Co-operative Alliance** (`ica.coop`) — les sept principes coopératifs, réseau mondial.
- **OHADA — Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires** (`ohada.org`) — Acte uniforme sur les sociétés coopératives (AUSCOOP) téléchargeable gratuitement, applicable dans 17 États africains.
- **WOCCU — World Council of Credit Unions** (`woccu.org`) — coopératives financières (COOPEC, credit unions).

Objectifs de développement durable

- **SDGs / ODD — United Nations** (`sdgs.un.org`) — Objectifs de Développement Durable, cadre global 2015-2030.
- **ODD Tracker national** (variable selon pays) — plans nationaux d'implémentation ODD.

Standards humanitaires (pour projets CED post-crise — articulation livre disasters)

- **Sphere Standards** (`spherestandards.org`) — handbook de référence.
- **Minimum Economic Recovery Standards (MERS)** (via `spherestandards.org`) — standards économiques post-catastrophe.

*

4. Bases de données et outils d'analyse

Données économiques et sociales

- **World Bank Open Data** (`data.worldbank.org`) — données macroéconomiques, sociales, par pays.
- **Global Findex** (via World Bank) — enquête mondiale sur l'inclusion financière (publication tous les 3 ans).
- **UN Data** (`data.un.org`) — portail statistiques ONU.
- **UNDP Human Development Reports** (`hdr.undp.org`) — IDH, inégalités par pays.
- **CEPAL / ECLAC Stats** — Amérique latine.
- **African Development Bank Open Data** — Afrique.
- **Asian Development Bank Open Data** — Asie-Pacifique.

Microfinance

- **MIX Market archives / Findev Gateway** — données historiques sur les IMF mondiales.
- **Global Findex Database** — inclusion financière par pays (World Bank).

Travail et emploi

- **ILOSTAT** (`ilostat.ilo.org`) — statistiques emploi, chômage, travail décent, par pays.

Pauvreté

- **Multidimensional Poverty Index** (OPHI / UNDP) — pauvreté multidimensionnelle.
- **Poverty Probability Index** (PPI, `povertyindex.org`) — outil de mesure de pauvreté des ménages pour projets microfinance et CED.

Agriculture et filières

- **FAOSTAT** (`fao.org/faostat`) — statistiques agricoles mondiales.
- **IFPRI Data Portal** (`ifpri.org`) — données politiques agricoles et alimentaires.

Cartographie et coordination

- **OCHA Financial Tracking Service** (`fts.unocha.org`) — flux de financement humanitaire.
- **ReliefWeb** (`reliefweb.int`) — rapports humanitaires par pays et par crise.
- **OpenStreetMap** (`openstreetmap.org`) — cartographie collaborative libre.
- **Google My Maps** (`google.com/mymaps`) — cartes collaboratives gratuites.

*

5. Formations en ligne

Formations Rotary

- **Rotary Learning Center** (via `my.rotary.org`) — cours sur les grants, le leadership, la communication. Inclut le GMS.

Formations CED externes

- **CGAP Learning** — cours en ligne microfinance, inclusion financière.
- **ITC-ILO — Delta e-Campus** (`itcilo.org`) — formations en ligne BIT sur travail décent, entrepreneuriat, chaînes de valeur, coopératives. Certaines gratuites, d'autres payantes.
- **edX / Coursera — MOOCs développement** — cours universitaires ouverts (Harvard, MIT, universités partenaires) sur microfinance, développement économique, entrepreneuriat social.
- **World Bank Open Learning Campus** (`wbg.edcast.com`) — cours en ligne sur le développement.
- **SPI4 — Cerise+SPTF Training** (cerise-sptf.org) — formation aux Universal Standards SPM.

*

6. Études de cas et rapports

Projets CED documentés

- **Rotary Showcase** (via `my.rotary.org`) — filtrer par *Area of Focus* CED pour des exemples de projets Rotary.
- **RAGCED Stories** (`ragced.org/stories`) — retours d'expérience du RAGCED.
- **Oikocredit publications** (`oikocredit.coop/publications`) — études et rapports annuels.

Évaluations d'impact en microfinance

- **3ie — International Initiative for Impact Evaluation** (`3ieimpact.org`) — évaluations rigoureuses.
- **J-PAL — Poverty Action Lab** (`povertyactionlab.org`) — évaluations randomisées, microfinance incluse.

Rapports sectoriels de référence

- **State of the Microfinance Industry** (rapports annuels sectoriels variés — MFR, responsAbility, SPTF).
- **Global Monitoring Reports** (World Bank).
- **World Employment and Social Outlook** (BIT, annuel).

*

7. Médias et veille CED

Newsletters à suivre

- **RAGCED Newsletter** — inscription via `ragced.org`.
- **CGAP Newsletter** — veille microfinance.
- **BIT Newsletter pays** (selon région).
- **Nextbillion** (`nextbillion.net`) — blog sur développement inclusif et entreprise sociale.
- **Devex** (`devex.com`) — actualités du développement international (abonnement partiellement payant).
- **ImpactAlpha** (`impactalpha.com`) — actualités impact investing.

Podcasts

- **Rotary Podcasts** — via `rotary.org`.
- **CGAP Podcast** — via `cgap.org`.
- **Nextbillion Podcast** — entretiens acteurs du développement inclusif.

*

8. Vérification annuelle des ressources

À réaliser par le coordinateur CED une fois par an.

Élément	Vérifié	Date	Par qui
Compte MyRotary actif pour tous les membres du comité CED	☐		
Accès au Grant Center testé	☐		
GMS à jour pour les signataires du club	☐		
Liens RAGCED vérifiés, documents récents téléchargés	☐		
Ressources TRF à jour (Terms and Conditions, M&E Plan Supplement) téléchargées	☐		
Accès aux bases de données actualisé	☐		
Adhésion aux newsletters clés active	☐		
Mise à jour du répertoire des ressources dans le kit numérique et papier	☐		

*

9. Rappel : les sources évoluent

Internet est mouvant. Les URL deviennent obsolètes, les organisations se restructurent, les plateformes changent de nom. Le coordinateur CED maintient cette annexe comme un document *vivant* — pas comme une photographie figée. Une vérification annuelle prend 2-3 heures et préserve la qualité du kit documentaire du club pour les cinq années suivantes.

*

Annexe D — Ressources en ligne — Guide Rotary Club Développement économique communautaire

Mentions légales

© 2026 Guillaume Bourgogne
Publié par Blackbird Press
blackbirdpress.us
Dépôt légal : 2026

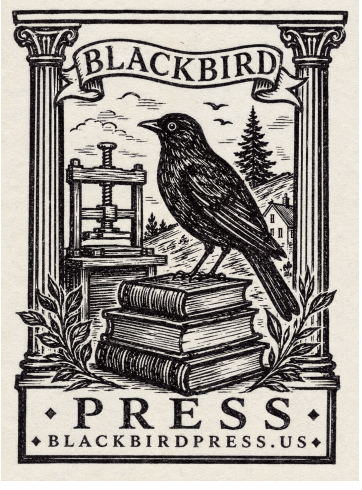
Tous droits réservés. Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur, à l'exception de brèves citations dans le cadre de critiques ou d'articles.

Imprimé par Amazon KDP (Kindle Direct Publishing).

Contact : contact@blackbirdpress.us
Presse & médias : presse@blackbirdpress.us
Droits & cessions : droits@blackbirdpress.us

Un mot de l'éditeur

Si ce livre vous a été utile, un avis sur Amazon aide d'autres lecteurs à le découvrir.



Blackbird Press

Maison d'édition indépendante et internationale.

Les mots peuvent changer la trajectoire d'une vie.

Nous publions pour celles et ceux qui refusent de rester spectateurs — comprendre une époque, piloter un projet à l'ère de l'IA, retrouver un disparu, sortir de l'inertie.

Enquête rigoureuse, langue tenue, fabrication soignée.

contact@blackbirdpress.us
blackbirdpress.us

Deux clubs Rotary voisins, mêmes profils, même projet pour les femmes du même quartier. Deux ans plus tard, l'un compte 3 bénéficiaires sur 40 avec un revenu durable ; l'autre, 45 sur 60.

La différence ne tient ni à l'argent ni à la bonne volonté, mais au cadre. Le développement économique communautaire est l'un des sept axes d'action du Rotary, et l'un des moins investis, alors que les clubs réunissent exactement les compétences qu'il demande.

Ce guide donne ce cadre à votre club, du diagnostic du territoire au passage à l'échelle. Vous y apprendrez à :

- atteindre les dix critères du standard minimal ;
- mener un Community Needs Assessment rigoureux ;
- choisir parmi les cinq familles d'intervention ;
- monter un Global Grant avec des partenaires qualifiés ;
- préparer la sortie et la durabilité dès le départ.

« Ce livre est écrit pour que votre club soit le scénario 2. »