

PN-ABT871



92787

**RAPPORT**  
**Séminaire sur le Partenariat**  
**au MALI**

**19-21 Septembre 1990**

**Bamako, MALI**



Organisé par

*PVO/NGO Initiatives Project,*  
**Datex Inc., Washington**  
et  
*CCA/ONG, MALI*

**Volume I.**

Under A.I.D. Contract No. AFR-0526-C-00-9072-00

*Summary of the Partnership Seminar*

*PC 31*

*work*

**RAPPORT**

*on*

*partnership*

**SYNTHESE DES TRAVAUX DU SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT**

**19-21 SEPTEMBRE 1990, BAMAKO, MALI**

**organisé et facilité par**

**PVO/NGO INITIATIVES PROJECT, DATEX INC, WASHINGTON, D.C.**

**et**

**COMITE DE COORDINATION DES ACTIONS DES ONG (CCA/ONG), MALI**

**Volume I**

**Under A.I.D. Contract No. AFR-0526-C-00-9072-00**

*6986326*

**Issué:  
Novembre 1990**

*6813*

## **Présentation de Datex Inc**

Datex est un bureau d'études de gestion international qui fournit à ses Clients la capacité d'améliorer leurs opérations avec la gestion moderne. Datex s'est avéré avoir de l'expérience dans un grand nombre de domaines fonctionnels:

- la gestion financière;
- les systèmes d'informations;
- la planification stratégique;
- le développement et la formation des ressources humaines;
- la conception, l'analyse, l'évaluation et le suivi d'un projet.

Datex a fourni ses services à une diversité de Clients dans les secteurs privé et publique, y compris un certain nombre d'PVO/ONG des Etats-Unis et internationaux, les représentations de l'USAID, et des organisations internationales telles que la Banque Mondiale et les Nations Unies. Des activités ont été exécutées en Asie, en Afrique et en Amérique Latine dans tout un rayon de secteurs, y compris la santé, la population, l'agriculture, l'éducation, et l'industrie.

## **Présentation du CCA/ONG**

Le CCA/ONG (Comité de Coordination des Actions des ONG) au Mali a été créé le 26 février 1986, en continuité du CCAU/ONG (Comité de Coordination des Actions d'Urgence) qui a vu le jour en 1984. Ceci dans le but de dépasser l'action d'urgence ponctuelle pour s'orienter vers les actions de développement à moyen et long terme; tout en gardant la faculté de réagir en cas d'urgence.

Il fonctionne par la participation tant financière que matérielle des ONG qui le composent. C'est un outil pour permettre aux ONG de coordonner leurs actions sur le terrain.

Actuellement, il regroupe 97 ONG membres et une trentaine d'ONG partenaires. Les différentes missions confiées au CCA/ONG sont:

- Mission de collecte, d'échange et de diffusion d'informations;
- Mission visant à faciliter les contacts, la concertation et la collaboration entre les ONG, l'harmonisation et la coordination de leurs activités;
- Mission d'appui;
- Mission de réflexion.

## VOLUME II.

### **A. CONTEXTE GENERALE**

#### **ANNEXES**

#### **F. LES PROJETS ET PROGRAMMES DE PARTENARIAT**

- 1. Solidarité Canada Sahel**
- 2. Projet de Partenariat Africain Entre InterAction et FOVAD**
- 3. Co-financing Project, USAID/Mali**

#### **G. LES ETUDES DE CAS**

- 1. Partenariat ACORD, Tombouctou - Structures Locales**
- 2. Partenariat AED - World Education - Tototo Home Industries**
- 3. Partenariat AMIPJ - SDID**
- 4. Partenariat AMRAD - NRMS**
- 5. Partenariat "LE COCOSY", ONG Canadiennes - ONG Maliennes**
- 6. Partenariat GUAMINA - EUMC - USC/Canada**
- 7. Partenariat KILABO - NOVIB**
- 8. Partenariat LWR - ONG Nationales - Populations**
- 9. Partenariat OMAES - UNAIS - OXFAM/USA - USAFA**

## I. CONTEXTE GENERAL

Dans le Nord, le public est affecté par la fréquence des drames humains que connaît souvent le Continent Africain et cherche à participer à des actions afin de réduire les effets de ces catastrophes. Que les motivations soient sentimentales, religieuses, culturelles ou de toute autre nature, elles ont inspiré la création d'instruments d'intervention qui sont connus sous le nom d'ONG ou PVO.

Ce mouvement s'est aussi étendu au Sud, où des ONG locales partageant les mêmes finalités de développement que celles du Nord tentent d'incarner tant bien que mal l'espoir des populations qui voient en leur volontarisme un aspect du don de soi, exprimant mieux que tout discours, le message de solidarité et de compassion, qu'elles voudraient adresser à ceux qui souffrent de dénuement.

Ce travail de volontariat ne porte cependant fruit que si l'on y met une bonne dose de professionnalisme. Ainsi l'efficacité des actions menées par les ONG/PVO, leur vaudra une plus grande audience auprès des populations du monde entier.

Dans la recherche d'une approche adaptée de développement, les PVO/ONG du Nord ainsi que celles du Sud ont développé au cours de ces dernières années des relations souvent qualifiées de "Partenariat" et "agissent" à son nom ;  
mais comment?

Au Nord comme au Sud, le concept n'est sans doute pas encore perçu et appliqué de la même manière. Toutefois le terme "Partenariat" semble exprimer les désirs profonds, de presque tous les acteurs oeuvrant ensemble pour le développement de :

- partager des responsabilités dans les prises de décisions ;
- exprimer librement les besoins ;
- entretenir une dynamique d'implication et de concertation dans la gestion des activités ;
- oeuvrer au coude à coude pour la réalisation d'objectifs communs.

Les expériences vécues illustrent le besoin de développer des formes de collaborations spécifiques inter-ONG. Ceci dans le but de permettre non seulement d'échanger des connaissances et des informations entre PVO/ONG du Nord et ONG du Sud, mais aussi de donner à de telles organisations, le poids et la force nécessaires pour mener de façon efficace et efficiente des actions concertées et/ou individuelles. Ce processus que l'on peut qualifier de dynamique déjà engagée çà et là ou en voie de l'être doit être évalué très attentivement dans toute sa complexité ; les leçons et erreurs doivent faire l'objet d'une large diffusion.

Des mécanismes ont ainsi été mis en place par les uns et les autres afin de parvenir à leurs attentes de "partenariat" : transferts de fonds du Nord vers le Sud, actions concertées, "africanisation" du personnel d'exécution, décentralisation des structures et implication des nationaux à certains niveaux décisionnels. Ces efforts sont demeurés en partie vains et dans la pratique leur champ d'action nécessite une constante remise en cause dans le sens d'une amélioration progressive.

C'est dans le but d'élucider les différentes questions que suscitent l'approche partenariale que le CCA-ONG en collaboration avec PVO/NGO Initiatives Project ont initié le séminaire sur le Partenariat qui s'est tenu les 19, 20 et 21 Septembre 1990 à Bamako, Mali, où une cinquantaine d'ONG/PVO (locales et étrangères) y ont pris part.

Les objectifs assignés à ce séminaire sont les suivants :

- améliorer le niveau de compréhension des questions partenariales entre les PVO/ONG du Nord et les ONG locales opérant au Mali ;
- encourager/susciter la mise en place ou le renforcement de partenariats entre les participants à ce séminaire ;
- discuter des perspectives relatives aux aspects institutionnels du développement du partenariat ;
- améliorer les connaissances/expériences existantes par la présentation de cas actuels d'exemples de partenariat.

Au plan méthodologique, le séminaire eut un caractère participatif avec comme outil de travail la connaissance et l'expérience des participants appuyées par une dizaine d'études de cas. En plus, des questionnaires avaient été initialement remplis par tous les participants (cf. Annexe D).

Outre les exposés des études de cas, le séminaire a enregistré la présentation de certaines expériences spécifiques de partenariat telles celles de : Solidarité-Canada-Sahel, Cofinancing Project et Projet de Partenariat Africain.

Le volume I du présent rapport présentera les résultats des groupes de travail, l'évaluation du séminaire par les participants et enfin une conclusion récapitulant les idées essentielles que l'on peut retenir des trois jours de travaux intenses.

Quant au Volume II, il regroupera surtout les annexes F et G concernant les projets et programmes du partenariat, ainsi que les études de cas présentés au cours des travaux du séminaire.

## II. RESULTATS DES TRAVAUX DE GROUPES

Nous présentons ici, en deux sections, les différents thèmes qui ont alimenté les discussions des groupes de travail ainsi que celles des séances plénières. Il s'agit d'abord des quatre thèmes de réflexion qui sont issus des débats sur les études de cas. Ces thèmes abordent surtout les aspects théoriques du partenariat. Ensuite viennent trois autres thèmes qui en réalité sont des interrogations permettant d'approfondir la réflexion sur l'établissement et le développement du partenariat entre les ONG maliennes d'une part, et les ONG/PVO de tous les pays d'autre part. Ils traitent des actions concrètes à entreprendre par les ONG/PVO pour instaurer un partenariat effectif, solide et utile à tous.

### A. Les aspects théoriques du partenariat

Ce sont les aspects relatifs au concept du partenariat, à l'approche du développement, aux préalables et aux critères d'appréciation.

#### 1. Concept du partenariat

**Definition:** Le "Partenariat" est un processus dynamique dont l'équilibre obéit à certaines exigences, à savoir :

- une harmonisation des méthodes d'actions des différentes parties;
- un partage des responsabilités clairement définies et librement acceptées;
- une confiance réciproque;
- un respect des valeurs des uns et des autres en vue d'atteindre des objectifs communs.

**Les bénéficiaires du partenariat:** Quatre catégories de bénéficiaires sont à retenir; ce sont:

- les populations;
- les ONG du Sud;
- les ONG/PVO du Nord;
- les donateurs.

**Les dimensions du partenariat:**

**Dimension culturelle.** Chacun des partenaires doit fournir un effort pour mieux connaître la culture de l'autre, accepter les différences culturelles (tolérance) dans le but d'accomplir les objectifs communément arrêtés.

**Dimension socio-économique.** Il ne faut minimiser l'apport d'aucune partie. Qu'il

s'agisse d'ONG du Nord, d'ONG du Sud, ou des populations, chacune de ces parties détient un poids social et économique qu'il convient de gérer à bien.

**Dimension institutionnelle.** Le partenariat doit permettre à chaque partie, un renforcement des structures, des méthodes de travail, de la gestion administrative (leadership, équipement, fonctionnalité).

## 2. Le partenariat comme approche du développement

Le partenariat est une pratique, un outil, une modalité d'intervention.

**Les formes du partenariat:** Cinq formes de partenariat ont été dénombrées. Ce sont:

- (1) ONG/PVO du Nord Bailleurs de fonds <--> ONG du Sud Exécutant;
- (2) ONG/PVO du Nord Exécutant <--> ONG du Sud Exécutant <--> Bailleurs de fonds;
- (3) ONG/PVO du Nord Bailleurs de fonds et Exécutant <--> ONG du Sud Exécutant;
- (4) ONG/PVO du Nord Exécutant <--> ONG du Sud Exécutant;
- (5) ONG du Sud Exécutant <--> Bailleurs de fonds.

**Forces des partenaires:**

### **Les ONG du Sud.**

- connaissance du milieu (culture, langue);
- intervention à moindre coût (salaire, logement, services);
- expertise technique locale;
- continuité.

### **Les ONG/OVP du Nord.**

- assise financière;
- capacités organisationnelle et gestionnelle;
- crédibilité.

**Faiblesses des partenaires:**

### **Les ONG/OVP du Sud.**

- manque d'expérience;
- faiblesse financière.

### **Les ONG/OVP du Nord.**

- dirigisme;

- coûts élevés d'intervention;
- choc culturel.

#### **Avantages du partenariat:**

- la complémentarité;
- l'échange d'expérience;
- l'efficacité de l'action;
- la continuité;
- le renforcement institutionnel;
- les échanges inter-culturels;
- le partage des responsabilités;
- le renforcement de crédibilité (bailleurs de fonds, autorités, populations du Nord et du Sud).

### 3. Les préalables d'un partenariat

Ils concernent tout ce qu'il faut faire d'abord avant d'aboutir à la concrétisation du partenariat.

#### **Les étapes à franchir:**

**Identification des parties.** Celle-ci est surtout facilitée par une prise de contacts (formelle ou informelle), et l'instauration d'un dialogue.

#### **Manifestation d'un désir de partenariat par:**

- la définition des orientations générales;
- la définition des objectifs;
- la prise de décisions.

#### **Définition d'un programme de partenariat comportant les éléments suivants:**

- durée du programme;
- domaines d'activités;
- zones d'action;
- groupes cibles;
- activités;
- moyens (humains, matériels, financiers).

**Elaboration et signature d'un protocole d'accord.** Le protocole d'accord doit contenir les points suivants:

- durée;
- activités, zones, groupes cibles;
- définition précise des rôles et responsabilités de chaque partie;
- montant du budget;

- signature.

#### **Les conditions à remplir:**

- volonté de collaboration;
- communauté d'objectifs;
- communication, concertation, information;
- respect mutuel;
- responsabilisation des parties;
- confiance réciproque;
- respect des engagements;
- disponibilité des moyens.

#### **Aspects financiers:**

- élaboration du budget;
- détermination des différentes contributions;
- définition d'un système de gestion.

#### **4. Critères d'appréciation d'un partenariat**

##### **Indicateurs positifs:**

- Connaissance mutuelle se traduisant par des objectifs, philosophies, et approches compatibles ainsi que par des contraintes et principes compatibles;
- Confiance mutuelle obtenue à travers des intérêts mutuels, une crédibilité mutuelle (morale, technique, professionnelle), une compréhension mutuelle, et une confiance en soi;
- Egalité des partenaires dans la prise de décisions et dans la gestion;
- Respect de la souveraineté de chaque partie, interdépendance, esprit de solidarité, de concertation et de complémentarité;
- Sécurisation des relations grâce à l'acquis du système de coopération (à long terme);
- Respect des programmes et protocoles d'accord;
- Transparence au niveau de toutes les parties;
- Esprit de participation et volonté de renforcement des capacités;
- Auto-Evaluation, Evaluation mutuelle, Evaluation participative;

- Concertation permanente durant la collaboration.

**Indicateurs négatifs:**

- Ignorance des capacités de l'un et de l'autre;
- Méfiance vis-à-vis de l'autre suscitant une "attitude de gendarme" et un manque de confiance en soi;
- Mauvaise circulation de l'information, manque de transparence;
- Manque de confiance;
- Mauvaise gestion;
- Perte d'identité et dépendance;
- Concurrence entre partenaires.

**B. Les actions concrètes à entreprendre**

Après les différents débats sur les aspects théoriques du partenariat, les participants ont envisagé les actions précises à entreprendre soit individuellement, soit collectivement avec d'autres acteurs en vue de la concrétisation d'un partenariat réel.

1. Dispositions concrètes à prendre en vue de l'émergence et du développement du partenariat

**Par les individus:**

- Adhésion à l'approche participative de développement;
- Disponibilité pour la collaboration et la concertation;
- Multiplication des contacts, en vue de nouer des relations partenariales;
- Diffusion par les participants des résultats du présent séminaire au niveau de leur ONG/PVO;
- Echange franc d'idées en vue d'une meilleure compréhension des objectifs du partenariat;
- Etat d'esprit généreux (désir de servir la population);

- Volonté de connaître les ONG/PVO opérant dans les mêmes domaines;
- Collaboration entre agents sur le terrain;
- Participation aux réunions des collectifs d'ONG/PVO.

**Par les ONG/PVO:**

- Diffuser l'information entre ONG/PVO;
- Permettre au personnel de nouer des relations partenariales;
- Favoriser l'exécution conjointe des projets;
- Multiplier les contacts entre ONG/PVO;
- Permettre une large circulation de l'information au sein de l'ONG/PVO;
- Faire connaître les projets et différentes activités de l'ONG/PVO;
- Former les nationaux;
- Echanger l'information sur les intentions de projet;
- Informer les autres des cas de partenariats vécus;
- Faire une bonne négociation des accords de partenariat et s'engager à les respecter;
- Appuyer les ONG du Sud;
- Aboutir à un renforcement institutionnel mutuel, et à une prise de responsabilité appropriée;
- Recourir à des bases de données (au CCA-ONG et ailleurs).

**Par les collectifs:**

- Diffuser l'information sur les ONG/PVO membres;
- Favoriser la multiplication des contacts entre partenaires potentiels (aider les jeunes ONG à trouver des partenaires);
- Echanger des informations entre collectifs sur les partenaires actuels et potentiels

(Nord-Nord, Sud-Sud, Nord-Sud);

- Echanger les bases de données;
- Créer des occasions pour les rencontres et groupes de réflexion sur des thèmes spécifiques;
- Encourager les échanges en langues nationales et locales.

2. Qu'est-ce que les ONG/PVO du Sud et du Nord peuvent faire ensemble pour influencer les politiques d'aide au développement des bailleurs de fond?

- Mieux connaître les bailleurs de fonds;
- Sensibiliser et informer les populations du Nord et du Sud sur le rôle des ONG/PVO dans le développement;
- Connaître la réalité du terrain;
- Sensibiliser les autorités publiques et les bailleurs de fonds sur le rôle des ONG/PVO;
- Diffuser les évaluations et analyses des activités ONG/PVO;
- Encourager l'esprit de solidarité entre les ONG/PVO (Nord et Sud) dans leurs relations avec les bailleurs;
- Utiliser les médias pour faire la publicité et l'éducation du public;
- Faire un écrit des expériences de l'ONG/PVO notamment en ce qui concerne les ONG du Sud;
- Inviter les bailleurs de fonds à faire des visites de terrain;
- Mèner des actions concertées à l'intention des organismes internationaux de financement (Banque Mondiale, FMI, PNUD, FED...);
- Organiser des conférences pour les bailleurs à propos des questions ONG/PVO;
- Faire des évaluations conjointes et participatives.

3. Perspectives de suivi des résultats du séminaire

- Diffusion des résultats et rapports du séminaire;

- Liste de projets réalisés en partenariat;
- Discussions régulières des projets et programmes de partenariat au Mali (SCS, PVO Cofinancing, GRN...);
- Atelier de suivi après un an (mêmes personnes, si possible);
- Réunion pour informer les autres ONG/PVO au Mali;
- Commission de suivi au niveau du collectif;
- Organisation de séminaires sur le partenariat (locaux, régionaux, internationaux);
- Sensibiliser les agents de terrain pour promouvoir le partenariat;
- Concertation entre responsables des ONG/PVO.

A la suite de ce débat sur la synthèse des différents thèmes, le séminaire a adopté une déclaration commune, dont le contenu est le suivant :

---

#### DECLARATION COMMUNE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE

Les participants au Séminaire sur le Partenariat tenu du 19 au 21 Septembre 1990 à Bamako se félicitent de l'heureuse initiative et s'engagent solennellement à mettre tout en oeuvre pour promouvoir un partenariat dynamique afin de parvenir à un auto-développement des populations.

Le séminaire souhaite l'organisation d'Ateliers d'approfondissement de la problématique du Partenariat.

---

### III. EVALUATION DU SEMINAIRE

Celle-ci a porté sur les attentes et objectifs formulés dès le début des travaux ainsi que sur un questionnaire soumis aux participants à la fin du séminaire.

#### A. Réalisations des attentes

Sur les 10 attentes formulées au début du séminaire, les participants reconnaissent que 7 ont été entièrement satisfaites, 1 en partie, et 2 autres pas du tout.

##### 1. Attentes réalisées

- (1) Qu'est-ce qu'on entend par partenariat et critères de choix du partenaire?
- (2) Différents facteurs de succès ou d'échecs du partenariat:
  - comment parvenir à un partenariat équilibré;
  - mécanisme de concertation;
  - avantages et inconvénients.
- (3) Rôles des différents partenaires et rapports avec les bailleurs de fonds.
- (4) Perspectives d'avenir du partenariat et enrichissement de notre expérience en la matière.
- (5) Discussions franches au cours du séminaire.
- (6) Aboutir à des recommandations pour le bon développement du partenariat.
- (7) Différentes formes de partenariat ainsi que les modes de gestion, et le guide de procédure.

##### 2. Attentes réalisées en partie

- (1) Comment atteindre les populations les plus défavorisées par le biais du partenariat?

##### 3. Attentes non réalisées

- (1) Renforcement institutionnel par le biais du partenariat (par exemple, collaboration entre ONG dans la conception et l'exécution des projets).
- (2) Identification de partenaires possibles à la fin du séminaire.

[En réalité le séminaire n'était pas le cadre approprié pour répondre à ces deux dernières attentes. Elles devraient se réaliser dans des actions futures entreprises par les différents

participants.]

## **B. Réalisation des objectifs**

Les partenaires sont unanimes que tous les objectifs assignés au séminaire ont été atteints. Ce sont :

- Améliorer le niveau de compréhension des questions partenariales entre les PVO/ONG du Nord et les ONG locales opérant au Mali.
- Encourager/susciter la mise en place ou le renforcement de partenariats entre les participants à ce séminaire.
- Discuter sur les perspectives institutionnels du développement du partenariat.
- Améliorer les connaissances/expériences existantes par la présentation de cas actuels d'exemples de partenariat.
- A l'issue de ce séminaire, les participants s'engageraient à renforcer ou établir l'approche partenariale dans leurs actions de développement.

## **C. Analyse des résultats du questionnaire d'évaluation**

Un questionnaire soumis aux participants à la fin du séminaire a permis de recueillir leurs appréciations sur les thèmes traités, les études de cas, la conduite pédagogique et la durée du séminaire. De l'analyse de ces observations et suggestions, il ressort les idées forces suivantes:

### 1. De la représentativité des études de cas

La majorité des répondants (22 parmi les 35 répondants) reconnaissent que les études de cas étaient bien représentatives de l'expérience du partenariat au Mali. Certains participants (7) n'ont pas voulu se prononcer du tout sur ce chapitre. Néanmoins, une infime partie (5) soutient que les études de cas n'ont pas abordé tous les aspects de l'expérience malienne. Ces aspects non abordés sont:

- les difficultés de compréhension entre partenaires du Nord et partenaires du Sud;
- l'origine des relations partenariales;
- partenariat ONG <--> populations locales;
- partenariat ONG Nord <--> Services Techniques publics nationaux;

- partenariat ONG <--> Secteurs privés;
- partenariat village <--> village;
- partenariat Etat <--> village.

## 2. De la conduite pédagogique

19 participants ont trouvé que la conduite pédagogique était bonne, 10 l'ont trouvée assez bonne, et 4 ont estimé qu'elle était mauvaise. Deux participants n'ont pas voulu se déterminer sur ce point.

## 3. De l'intérêt pour les séances de travail

14 participants se sont prononcés pour les travaux en groupe, 14 autres ont estimé que toutes les séances étaient utiles, 7 ont trouvé satisfaction dans les séances plénières de synthèse. Un participant a tenu à préciser les thèmes qui l'ont le plus intéressé, il s'agit des thèmes sur le concept et les préalables du partenariat.

Les participants n'ont pas manqué non plus d'indiquer les raisons de leur intérêt pour telle ou telle séance. Celles-ci sont, par ordre d'importance:

- échange d'information et enrichissement des connaissances;
- discussions franches;
- meilleure connaissance des uns par les autres.

## 4. Des opportunités de discussions participatives

A la question de savoir si le séminaire avait offert suffisamment d'opportunités de discussions participatives, 25 personnes ont répondu par l'affirmative et 10 par la négative.

## 5. Durée du séminaire

La majorité (23) l'ont trouvée convenable, 11 l'ont trouvée trop courte, et une seule personne l'a trouvée trop longue.

## 6. Niveau de satisfaction générale

La moyenne des notes attribuées par les participants pour indiquer leur niveau de satisfaction est de 7.5 points sur 10.

#### IV. CONCLUSION

Au regard des résultats de l'évaluation, nous pouvons affirmer que le séminaire a comblé les espoirs. Il a permis un échange fructueux d'expériences qui à son tour a occasionné un enrichissement des connaissances sur la problématique du partenariat.

Bien sûr tout n'a pas été dit sur le partenariat au cours de ce séminaire, mais on en est sorti plus édifié sur les étapes futures à franchir pour le développement d'un partenariat résolument orienté vers l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées.

La déclaration commune, et les actions concrètes envisagées, témoignent de la volonté des uns et des autres à quitter le terrain des discussions théoriques (sans doute intéressantes) pour traduire dans les faits un partenariat véritable. Ces actions concrètes prévues, constituent des éléments de suivi de l'impact du séminaire.

**ANNEXE A.**

**PROGRAMME DU SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT**

**19, 20 ET 21 SEPTEMBRE 1990**

**BAMAKO, MALI**

**PREPARATION DU SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT  
19, 20 ET 21 SEPTEMBRE 1990 - BAMAKO, MALI**

**PROGRAMME**

**1er Jour: Mercredi 19/09/90**

- 09H00 - 09H30: Discours d'ouverture du Président du CCA-ONG.
- 09H30 - 10H30: Brève présentation des participants et leur organisations.
- 10H30 - 10H45: Pause Café.
- 10H45 - 11H00: Attentes des participants par rapport au séminaire.
- 11H00 - 13H00: Présentation des études de cas (8 études de cas) et questions d'éclaircissement.
- 13H00 - 14H30: Déjeuner.
- 14H30 - 15H30: Discussion approfondie sur les études de cas.
- 15H30 - 16H30: Travaux de groupe sur les grands thèmes suivants (un thème par groupe):
1. Concept du partenariat
  2. Le partenariat comme approche du développement
  3. Les préalables d'un partenariat
  4. Les critères d'appréciation d'un partenariat.

**2ème Jour: Jeudi 20/09/90**

- 09H00 - 11H00: Continuité des travaux en groupe.
- 11H00 - 11H15: Pause.
- 11H15 - 13H00: Présentation et discussion des travaux de 3 groupes (en plénière: 10 minutes exposé; 30 minutes débats).
- 13H00 - 14H30: Déjeuner.
- 14H30 - 15H10: Présentation des travaux du 4ème groupe.
- 15H10 - 16H30: Présentation et discussion sur:
- SCS
  - Cofinancing Project,
  - Résultats du Projet de Partenariat d'InterAction-FOVAD.

**3ème Jour: Vendredi 21/09/90**

09H00 - 11H00: Travaux de groupe sur les thèmes suivants (traités par tous les groupes):

1. Disposition concrètes à prendre en vue de l'émergence et du développement du partenariat:
  - par les individus en tant que membres, employés et représentants d'ONG/PVO;
  - par les ONG/PVO;
  - par le collectif des ONG (maliennes, Sud-Sud, Nord-Sud, Nord-Nord).
2. Qu'est-ce que les ONG/PVO du Sud et du Nord peuvent faire ensemble pour influencer les politiques d'aide au développement des bailleurs de fonds.
3. Perspectives de suivi des résultats du séminaire.

11H00 - 11H15: Pause.

11H15 - 12H00: Présentation des travaux de groupes.

12H00 - 13H00: Discussion approfondie.

13H00 - 14H30: Déjeuner.

14H30 - 15H30: Synthèse.

15H30 - 16H30: Evaluation.

**ANNEXE B.**

**DISCOURS DU PRESIDENT DU CCA-ONG  
A L'OCCASION DE L'OUVERTURE DU  
SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT AU MALI**

**DISCOURS DU PRESIDENT DU CCA-ONG A L'OCCASION DE L'OUVERTURE DU  
SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT TENU A BAMAKO,  
LES 19, 20, ET 21 SEPTEMBRE, 1990**

Mesdames, Messieurs,

Au nom du Bureau du CCA-ONG, je suis heureux de vous souhaiter la bienvenue à l'occasion du séminaire sur le partenariat commandité et organisé conjointement par PVO/NGO Initiatives Project et le CCA-ONG.

Je voudrais profiter de cette occasion pour remercier en votre nom, Anne DRABEK, la Responsable du Projet PVO/NGO Initiatives, pour avoir eu l'idée d'organiser cette session, et pour toute l'activité qu'elle ne cesse de mener en faveur des ONG/PVO en général et de l'amélioration des relations entre ONG/PVO du Nord et ONG du Sud.

Depuis bientôt 10 ans, nos pays se débattent dans des difficultés insurmontables d'ordre économique, politique, social, écologique dues aux calamités naturelles, à l'endettement, à la chute des prix des matières premières et j'en passe.

Devant ces problèmes les réactions officielles se sont réduites aux pas et au retrait de l'Etat des secteurs essentiels pour la survie des populations défavorisées ou non.

Cette situation catastrophique impose aux ONG/PVO de nouveaux rôles, de nouveaux défis.

Pendant plusieurs années les ONG/PVO du Nord se sont battues sur divers fronts, tant à l'intérieur de leur pays pour informer et collecter des fonds auprès de leur institution pour faire des pressions sur leurs Gouvernements en faveur de nos pays qu'à l'extérieur dans nos pays pour satisfaire les besoins élémentaires des plus défavorisés d'abord et ensuite pour promouvoir un développement durable.

Aujourd'hui nous assistons à l'émergence de nombreuses ONG africaines qui veulent jouer un rôle non moins important mais légitime dans le développement de leurs pays. Elles manquent souvent d'expérience et de financement et n'ont pas d'accès aux tribunes officielles où l'on discute des problèmes stratégiques du développement de leurs pays.

Aussi c'est un nouveau défi qui interpelle les ONG/PVO du Nord dans leur solidarité avec le Sud pour:

- leur renforcement institutionnel;

- le développement de leur efficacité opérationnelle dans le respect de leur intégrité et de leur autonomie.

Plusieurs exemples de partenariat réussi existent déjà au Mali. Ce que nous souhaiterions c'est aller au-delà de la rhétorique sur le partenariat pour discuter à fond, à partir de notre expérience concrète:

- de sa raison d'être;
- de sa signification;
- de ses implications; et
- de ses conditions, des principes et des modalités de son exercice.

Ce séminaire est une opportunité que nous devons saisir pour discuter franchement de nos forces et de nos faiblesses, de nos besoins et de nos contraintes, afin de voir comment nous pouvons améliorer nos interventions sur le terrain en faveur de nos populations du Sud et mieux informer et mieux impliquer les populations du Nord dans nos actions de solidarité.

Etant assuré que cette réunion fera date dans les relations entre ONG/PVO du Nord et du Sud, je souhaite plein succès à vos travaux et déclare ouvert le Séminaire sur le Partenariat.

MOUSTAPHA SOUMARE,  
PRESIDENT DU CCA-ONG.

**ANNEXE C.**

**LISTE DES PARTICIPANTS**

## SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT AU MALI

Du 19 au 21 Septembre, 1990

Bamako, MALI

### LISTE DES PARTICIPANTS

#### ONG Maliennes

Abou Ag ASSABIT, Assoc.Tassaght  
Mamadou DEMBELE, AMAPROS  
Adama Sidi DIAKITE, JAP  
Goro Sidi Aly DIALLO, GRAD  
Mani DIARRA, AMAC  
Baba Adbou DICKO, SEAD/GAO  
Fousséni DIARRASSOUBA, ADAK  
Mme. DJIGA Nafissa, AMRAD  
Benjamin FOMBA, AMIPJ  
Mme. CISSE Founé, ADAF/GALLE  
Famory Jean KAMISSOKO, Stop-Sahel  
MMe. KEITA Maria DIARRA, AED  
Modibo MARIKO, GUAMINA  
Youssef Ag Mohammed, GARI  
Bakary SOME, AMADE  
Youssef SANOGO, GRAT  
Mahambé SYLLA, CEPES  
Boureima Allaye TOURE, OMAES  
Abdoulaye TOURE, ADEV  
Moctar Sékou TRAORE, KILABO  
Mossa YATTARA, ACD

#### PVO Américaines

Barnabé DIARRA, Save the Children  
Karen DIOP, Plan International  
Deborah FREDO, World Education  
Clément KONE, Vision Mondiale  
David J. OLSON, LWR  
Boubacar OUANE, CARE-Mali  
Tiémoko Souleymane SANGARE,  
OXFAM  
Abdou TOGOLA, Africare

#### ONG du Nord

Mamédi SIDIBE, USC-Canada/Mali  
Dramane SAMAKE, SUKO  
Jérôme BERTRAND-HARDY, AFVP  
Mireille TRUDELLE, SDID  
Kadidia TRAORE, GANS

Yaya KONE, AEC  
Jean TESSOUGUE, AGEMPEM  
Moustapha DIOMBELE, SIX S-Mopti  
Mahamadou TOURE, CECI  
Ganta KARABENTA, ACORD  
Alexis DIOUF, UNAI

USAID/Bamako  
Robin POULTON

#### Observateurs

Seydou Modi BARRY, AMAS  
Daniel COULIBALY, World Vision  
Abdoul AZIZ DIALLO, SECO/ONG  
George THOMPSON, USAID/Bamako  
Kathy TILFORD, CARE-Mali

#### CCA/ONG

Amadou BOUARE  
Jean DAKOUO  
Moussa KONATE  
Issa SIDIBE  
Massaman SINABA, SCS/MALI  
Moustapha SOUMARE

#### Facilitateurs

Edmond DEMBELE, AMRAD  
Yacouba DEME, CCA/ONG  
Anne Drabek, PVO/NGO Initiatives  
Carolyn Long, InterAction

**ANNEXE D.**

**QUESTIONNAIRE SUR LES EXPERIENCES DE PARTENARIAT**

**SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT - CAS DU MALI -:  
DU 19 AU 21 SEPTEMBRE 1990**

**QUESTIONNAIRE**

[A remplir par tous les participant et à envoyer au CCA/ONG dans les meilleurs delais - au plus tard 05 Septembre 1990]

- Nom de l'organisme:
  - Nom du participant:
1. Qu'est-ce que votre organisme attend d'un partenariat?
  2. Quelles leçons avez-vous tirées de cas actuel(s) ou passé(s) de partenariat?
  3. Ce(s) partenariat(s) a-t-il eu des objectifs et buts précis/clairs? Jusqu'où ont-ils été atteints?
  4. Qu'est-ce qui est à l'origine de la formation de ce(s) cas de partenariat? Serait-ce un évènement (fait) particulier? Un contact personnel? ou autres (à préciser)?
  5. Quelles sont les contraintes majeures que vous avez rencontrées en développant votre partenariat?
  6. Le partenariat a-t-il eu des avantages ou problèmes inattendus?
  7. Quels ont été les facteurs majeurs qui ont conduit au succès ou à l'échec du partenariat? Pourquoi?
  8. (Par rapport au point 7) Que feriez-vous prochainement?

Merci.

**ANNEXE E.**

**QUESTIONNAIRE D'EVALUATION**



## **RAPPORT** **Séminaire sur le Partenariat** **au MALI**

**19-21 Septembre 1990**

**Bamako, MALI**



**Organisé par**

*PVO/NGO Initiatives Project,*  
*Datex Inc., Washington*  
*et*  
*CCA/ONG, MALI*

**Volume II.**

Under A.I.D. Contract No. AFR-0526-C-00-9072-00

**BEST AVAILABLE DOCUMENT**

**RAPPORT**  
**SYNTHESE DES TRAVAUX DU SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT**  
**19-21 SEPTEMBRE 1990, BAMAKO, MALI**

**organisé et facilité par**

**PVO/NGO INITIATIVES PROJECT, DATEX INC, WASHINGTON, D.C.**

**et**

**COMITE DE COORDINATION DES ACTIONS DES ONG (CCA/ONG), MALI**

**Volume II**

**Under A.I.D. Contract No. AFR-0526-C-00-9072-00**

**Issué:**  
**Novembre 1990**

## **Présentation de Datex Inc**

Datex est un bureau d'études de gestion international qui fournit à ses Clients la capacité d'améliorer leurs opérations avec la gestion moderne. Datex s'est avéré avoir de l'expérience dans un grand nombre de domaines fonctionnels:

- la gestion financière;
- les systèmes d'informations;
- la planification stratégique;
- le développement et la formation des ressources humaines;
- la conception, l'analyse, l'évaluation et le suivi d'un projet.

Datex a fourni ses services à une diversité de Clients dans les secteurs privé et publique, y compris un certain nombre d'PVO/ONG des Etats-Unis et internationaux, les représentations de l'USAID, et des organisations internationales telles que la Banque Mondiale et les Nations Unies. Des activités ont été exécutées en Asie, en Afrique et en Amérique Latine dans tout un rayon de secteurs, y compris la santé, la population, l'agriculture, l'éducation, et l'industrie.

## **Présentation du CCA/ONG**

Le CCA/ONG (Comité de Coordination des Actions des ONG) au Mali a été créé le 26 février 1986, en continuité du CCAU/ONG (Comité de Coordination des Actions d'Urgence) qui a vu le jour en 1984. Ceci dans le but de dépasser l'action d'urgence ponctuelle pour s'orienter vers les actions de développement à moyen et long terme; tout en gardant la faculté de réagir en cas d'urgence.

Il fonctionne par la participation tant financière que matérielle des ONG qui le composent. C'est un outil pour permettre aux ONG de coordonner leurs actions sur le terrain.

Actuellement, il regroupe 97 ONG membres et une trentaine d'ONG partenaires. Les différentes missions confiées au CCA/ONG sont:

- Mission de collecte, d'échange et de diffusion d'informations;
- Mission visant à faciliter les contacts, la concertation et la collaboration entre les ONG, l'harmonisation et la coordination de leurs activités;
- Mission d'appui;
- Mission de réflexion.

## Table de Matières

### VOLUME I.

I.	CONTEXTE GENERAL .....	1
II.	RESULTATS DES TRAVAUX DE GROUPES .....	3
A.	Les aspects théoriques du partenariat .....	3
1.	Concept du partenariat .....	3
2.	Le partenariat comme approche du développement .....	4
3.	Les préalables d'un partenariat .....	5
4.	Critères d'appréciation d'un partenariat .....	6
B.	Les actions concrètes à entreprendre .....	7
1.	Dispositions concrètes à prendre en vue de l'émergence et du développement du partenariat .....	7
2.	Qu'est-ce que les ONG/PVO du Sud et du Nord peuvent faire ensemble pour influencer les politiques d'aide au développement des bailleurs de fond? .....	9
3.	Perspectives de suivi des résultats du séminaire .....	9
III.	EVALUATION DU SEMINAIRE .....	11
A.	Réalisations des attentes .....	11
1.	Attentes réalisées .....	11
2.	Attentes réalisées en partie .....	11
3.	Attentes non réalisées .....	11
B.	Réalisation des objectifs .....	12
C.	Analyse des résultats du questionnaire d'évaluation .....	12
1.	De la représentativité des études de cas .....	12
2.	De la conduite pédagogique .....	13
3.	De l'intérêt pour les séances de travail .....	13
4.	Des opportunités de discussions participatives .....	13
5.	Durée du séminaire .....	13
6.	Niveau de satisfaction générale .....	13
IV.	CONCLUSION .....	14
ANNEXES		
A.	PROGRAMME DU SEMINAIRE SUR LE PARTENARIAT	
B.	DISCOURS DU PRESIDENT DU CCA/ONG A L'OCCASION DE L'OUVERTURE DU SEMINAIRE	
C.	LISTE DES PARTICIPANTS	
D.	QUESTIONNAIRE SUR LES EXPERIENCES DE PARTENARIAT	
E.	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION	

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## VOLUME II.

### A. CONTEXTE GENERALE

#### ANNEXES

#### F. LES PROJETS ET PROGRAMMES DE PARTENARIAT

1. Solidarité Canada Sahel
2. Projet de Partenariat Africain Entre InterAction et FOVAD
3. Co-financing Project, USAID/Mali

#### G. LES ETUDES DE CAS

1. Partenariat ACORD, Tombouctou - Structures Locales
2. Partenariat AED - World Education - Tototo Home Industries
3. Partenariat AMIPJ - SDID
4. Partenariat AMRAD - NRMS
5. Partenariat "LE COCOSY", ONG Canadiennes - ONG Maliennes
6. Partenariat GUAMINA - EUMC - USC/Canada
7. Partenariat KILABO - NOVIB
8. Partenariat LWR - ONG Nationales - Populations
9. Partenariat OMAES - UNAIS - OXFAM/USA - USAFA

## **I. CONTEXTE GENERAL**

Dans le Nord, le public est affecté par la fréquence des drames humains que connaît souvent le Continent Africain et cherche à participer à des actions afin de réduire les effets de ces catastrophes. Que les motivations soient sentimentales, religieuses, culturelles ou de toute autre nature, elles ont inspiré la création d'instruments d'intervention qui sont connus sous le nom d'ONG ou PVO.

Ce mouvement s'est aussi étendu au Sud, où des ONG locales partageant les mêmes finalités de développement que celles du Nord tentent d'incarner tant bien que mal l'espoir des populations qui voient en leur volontarisme un aspect du don de soi, exprimant mieux que tout discours, le message de solidarité et de compassion, qu'elles voudraient adresser à ceux qui souffrent de dénuement.

Ce travail de volontariat ne porte cependant fruit que si l'on y met une bonne dose de professionnalisme. Ainsi l'efficacité des actions menées par les ONG/PVO, leur vaudra une plus grande audience auprès des populations du monde entier.

Dans la recherche d'une approche adaptée de développement, les PVO/ONG du Nord ainsi que celles du Sud ont développé au cours de ces dernières années des relations souvent qualifiées de "Partenariat" et "agissent" à son nom ;  
mais comment?

Au Nord comme au Sud, le concept n'est sans doute pas encore perçu et appliqué de la même manière. Toutefois le terme "Partenariat" semble exprimer les désirs profonds, de presque tous les acteurs oeuvrant ensemble pour le développement de :

- partager des responsabilités dans les prises de décisions ;
- exprimer librement les besoins ;
- entretenir une dynamique d'implication et de concertation dans la gestion des activités ;
- oeuvrer au coude à coude pour la réalisation d'objectifs communs.

Les expériences vécues illustrent le besoin de développer des formes de collaborations spécifiques inter-ONG. Ceci dans le but de permettre non seulement d'échanger des connaissances et des informations entre PVO/ONG du Nord et ONG du Sud, mais aussi de donner à de telles organisations, le poids et la force nécessaires pour mener de façon efficace et efficiente des actions concertées et/ou individuelles. Ce processus que l'on peut qualifier de dynamique déjà engagée çà et là ou en voie de l'être doit être évalué très attentivement dans toute sa complexité ; les leçons et erreurs doivent faire l'objet d'une large diffusion.

Des mécanismes ont ainsi été mis en place par les uns et les autres afin de parvenir à leurs attentes de "partenariat" : transferts de fonds du Nord vers le Sud, actions concertées, "africanisation" du personnel d'exécution, décentralisation des structures et implication des nationaux à certains niveaux décisionnels. Ces efforts sont demeurés en partie vains et dans la pratique leur champ d'action nécessite une constante remise en cause dans le sens d'une amélioration progressive.

C'est dans le but d'élucider les différentes questions que suscitent l'approche partenariale que le CCA-ONG en collaboration avec PVO/NGO Initiatives Project ont initié le séminaire sur le Partenariat qui s'est tenu les 19, 20 et 21 Septembre 1990 à Bamako, Mali, où une cinquantaine d'ONG/PVO (locales et étrangères) y ont pris part.

Les objectifs assignés à ce séminaire sont les suivants :

- améliorer le niveau de compréhension des questions partenariales entre les PVO/ONG du Nord et les ONG locales opérant au Mali ;
- encourager/susciter la mise en place ou le renforcement de partenariats entre les participants à ce séminaire ;
- discuter des perspectives relatives aux aspects institutionnels du développement du partenariat ;
- améliorer les connaissances/expériences existantes par la présentation de cas actuels d'exemples de partenariat.

Au plan méthodologique, le séminaire eut un caractère participatif avec comme outil de travail la connaissance et l'expérience des participants appuyées par une dizaine d'études de cas. En plus, des questionnaires avaient été initialement remplis par tous les participants (cf. Annexe D).

Outre les exposés des études de cas, le séminaire a enregistré la présentation de certaines expériences spécifiques de partenariat telles celles de : Solidarité-Canada-Sahel, Cofinancing Project et Projet de Partenariat Africain.

Le volume I du présent rapport présentera les résultats des groupes de travail, l'évaluation du séminaire par les participants et enfin une conclusion récapitulant les idées essentielles que l'on peut retenir des trois jours de travaux intenses.

Quant au Volume II, il regroupera surtout les annexes F et G concernant les projets et programmes du partenariat, ainsi que les études de cas présentés au cours des travaux du séminaire.

**INTRODUCTION:  
DES TENTATIVES DE DIALOGUE A UNE AUTOPSIE  
D'EXPERIENCES PARTENARIALES VECUES**

Les Annexes F et G présentent différentes expériences de partenariat réalisées, d'une part entre certaines agences bilatérales du Nord et des ONG du Sud, avec des PVO/ONG du Nord interposées, et d'autre part entre des PVO/ONG du Nord et des ONG du Sud. Chaque expérience est analysée tout le long de son évolution afin de mieux faire ressortir les buts, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées, les déceptions et les joies éprouvées.

L'Annexe F expose trois projets de création de structures fiables pour un partenariat entre les populations du Nord et les populations du Sud. Parmi ces trois projets, deux sont du niveau bilatéral (Solidarité Canada Sahel/Mali; Co-financing Project, USAID/Mali), et un est du niveau international (InterAction/FOVAD).

L'Annexe G, quant à lui, procède à une analyse introspective d'expériences de partenariat vécues sur le terrain, entre des ONG du Nord (américaine, britanniques, canadiennes, et neerlandaises), et des ONG maliennes. Ces cas relatent comment on s'est mis ensemble pour programmer des actions jugées prioritaires, les exécuter, endurer les difficultés survenues, et tirer de l'expérience des leçons, chacun avec sa sensibilité culturelle.

Comme il a été signalé en conclusion du Volume I de ce rapport, le débat sur le partenariat n'est pas épuisé; les expériences décrites ici viennent pour l'enrichir et lui ouvrir de nouvelles perspectives. Plus que tout, elles témoignent des pas accomplis dans la voie d'un véritable dialogue Nord <---> Sud, et indiquent les efforts à fournir par chacun pour renforcer ce dialogue.

**ANNEXE F.**

**LES PROJETS ET PROGRAMMES DE PARTENARIAT**

**1. SOLIDARITE CANADA SAHEL**

**2. PROJET DE PARTENARIAT AFRICAIN ENTRE INTERACTION ET FOVAD**

**3. COFINANCING PROJECT, USAID/MALI**

**BEST AVAILABLE DOCUMENT**

## SOLIDARITE CANADA SAHEL : UN PROGRAMME DE PARTENARIAT NOVATEUR

### Introduction :

Le présent texte est d'illustrer -plus que d'analyser- quelques transformations favorisées par le programme Solidarité Canada Sahel dans les pratiques des organisations non gouvernementales (ONG) du Nord envers celles du Sud.

Tout récemment, grâce au programme Solidarité Canada Sahel (SCS) on a vu s'établir sur une base institutionnelle des liens stables et suivis entre les populations du Sahel et du Canada.

Initié en 1983 SCS est devenu un cadre où les pratiques paternalistes des ONG internationales ont été mises en épreuve d'une profonde et saine transformation.

### I. Solidarité Canada Sahel : un programme de concertation

SCS n'est pas une ONG, c'est un programme d'activités qui regroupe dans une même démarche des ONG du Nord notamment du Canada (près de 40 organismes de coopération et d'éducation du Canada en sont membres) et du Sud notamment du Sahel (Burkina Faso, Mali, Niger).

#### a) Origine du Programme :

SCS est né de la revue du programme sahel de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) faite en 1983-1984 par le Groupe de Travail sur l'Afrique Francophone. Au terme de cette revue, l'on constatait que malgré les efforts de coopération et d'aide au Sahel, il y avait un manque de concertation entre ONG, un individualisme et un parallélisme de leurs actions.

Ce constat a amené les ONG canadiennes à adopter une approche concertée qui permettrait de réaliser en complémentarité des projets par des ONG canadiennes et sahéniennes.

Le programme ainsi mis en place en 1987 avait pour objectifs :

## Solidarité Canada Sahel/Mali

- d'accroître et de renforcer la concertation entre ONG,
- de favoriser l'intégration des composantes coopération et éducation,
- d'établir un lien de partenariat impliquant la participation active des sahéliens dans le programme,
- d'impliquer les femmes dans les activités, structures et projets appuyés par le programme.

### b) Structure organisationnelle du programme basée sur la responsabilisation des partenaires :

Appuyé financièrement par l'Agence Canadienne de Développement International, le Conseil Canadien pour la Coopération Internationale (CCCI) est civilement et financièrement responsable du programme.

Son opérationnalisation est confiée à l'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI) qui abrite le secrétariat à Montréal et un exécutif de six officiers est responsable de la gestion du programme.

Les organismes sahéliens de concertation (Comité de Coordination des Actions des ONG au Mali, Secrétariat Permanent des ONG au Burkina Faso, le Groupe de Travail SCS au Niger) sont les partenaires institutionnels du programme sur le terrain.

Chaque collectif a mis en place un comité SCS national appuyé par une permanence pour l'opérationnalisation du programme. Ce comité, conformément à la logique de responsabilisation des partenaires est compétent pour recevoir, examiner et approuver les projets de la catégorie fonds délégué à l'appui institutionnel et aux petites initiatives et en assure leur suivi et évaluation. Ce fonds d'une enveloppe de \$150.000 CDN est entièrement géré par les partenaires sur le terrain ce qui permet aux jeunes et petites ONG d'avoir accès rapidement à des fonds souvent difficiles à obtenir ailleurs.

## Solidarité Canada Sahel/Mali

Par ailleurs ce comité a pouvoir de recommandation des projets de la catégorie actions concertées de coopération et d'éducation au développement (ACCED), impliquant ONG canadiennes et sahéliennes, au comité paritaire.

Ce comité paritaire (initiative sahélienne) comprend deux (2) délégués par pays (Burkina Faso, Canada, Mali, Niger) pour mieux illustrer la concertation et l'implication des sahéliens dans le programme et se réunit deux fois par an pour approuver et suivre des projets de la catégorie Actions Concertées de Coopération et d'Education au Développement (ACCED).

Autre élément important de l'implication des partenaires dans le programme est leur participation aux différentes activités de programmation et d'évaluation tant au Canada qu'au Sahel ce qui leur permet une réelle appropriation du programme.

Compte tenu des commentaires qui précèdent la structure organisationnelle de SCS est basée sur la responsabilisation des partenaires en vue d'une meilleure appropriation du programme et ce conformément à la tendance de la coopération internationale à responsabiliser les sociétés en voie de développement.

### c) Un programme de coopération à deux volets :

- Un volet fonds délégué d'une enveloppe financière de \$150,000 CDN par année et par pays est administré par les comités nationaux regroupant ONG canadiennes et sahéliennes mis en place dans chacun des trois pays. Ce volet comprend deux catégories de projets :

+ un appui au développement organisationnel des ONG sahéliennes,

+ et un appui aux petites initiatives de développement générées par ces mêmes ONG.

- Un volet appui à des Actions Concertées de Coopération et d'Education au Développement (ACCED). Il s'agit de projets élaborés et réalisés par plusieurs organismes partenaires, au moins un du Canada et un du Sahel. Le budget ACCED est de \$400,000 CDN par pays et par an.

## Solidarité Canada Sahel/Mali

Dans le souci de connecter le travail d'éducation (faire connaître le Sahel et sensibiliser à sa problématique de développement) aux projets de coopération réalisés au Sahel dix pourcent (10%) de l'enveloppe ACCED est consacré aux projets d'éducation.

### II. Solidarité Canada Sahel : Un programme original

L'originalité de SCS tient en bonne partie à ce que son objectif premier est de développer l'action concertée entre organismes canadiens, entre organismes sahéliens et entre organismes canadiens et sahéliens.

Selon Guy Lafleur Directeur des programmes de l'AOOCI dans un article paru dans Nouvelles Pratiques Sociales volume 2 N°1 (1989) "les organismes engagés dans SCS partagent la conviction que ce n'est pas l'aide au développement, fournie par les pays riches aux pays du Tiers Monde, qui sortira ceux-ci du mal développement seule une transformation des rapports Nord-Sud, un ordre international plus juste, le dialogue Nord-Sud, souhaités il y a maintenant près de vingt (20) ans par les pays du Tiers Monde, permettraient cette sortie du mal développement. Aussi SCS, comme un bon nombre d'ONG, vise-t-il à développer ce dialogue Nord-Sud au plan non gouvernemental, entre organisations, institutions et citoyens, citoyennes, du Canada et du Sahel".

Continuant toujours le même auteur note "SCS a pris au sérieux ce dialogue Nord-Sud. Aussi n'est-ce qu'après 18 mois -bien de réunions au Canada, bien de réunions au Sahel- que tous les organismes impliqués se sont entendus sur un cahier de procédures définissant la méthodologie commune d'actions, les structures et le fonctionnement du programme SCS...".

## Solidarité Canada Sahel/Mali

### a) Résultats au terme de la phase I (1985-1988)

Solidarité Canada Sahel se présente-t-il aujourd'hui comme un exemple inédit de concertation dont l'objectif est de favoriser entre autres, l'acquisition d'expérience et d'expertise par les ONG sahéliennes premières actrices du développement de leurs pays.

Par ailleurs SCS a permis un décloisonnement du milieu de la coopération en réunissant autour d'une même table des organismes aux pratiques fort différentes (organismes de coopération et d'éducation, organismes de financement et d'envoi de coopérants).

SCS par l'implication des partenaires dans tout son processus cherche à briser les relations donateurs/bénéficiaires ou clients.

En effet l'on sait les multiples formes de dépendance et de domination entretenues par les politiques et programmes d'aide des pays riches aux pays pauvres. Le plus souvent, ces programmes et leurs priorités ne sont-ils pas définis par les "donateurs" ? Et cette réalité n'a-t-elle pas contribué à entretenir dans les pays [aidés] des attitudes et des politiques de bénéficiaires ou de clients ?

Un tel rapport donateurs/bénéficiaires s'est aussi développé dans les relations entre ONG du Nord et du Sud, relations qui se sont traduites par le transfert de fonds uniquement.

En liant la dynamique des décaissements à celle de la concertation SCS s'est imposé des lenteurs certes, mais il s'est ainsi assuré, à chaque étape, d'une pleine participation des partenaires sahéliens aux décisions concernant les orientations, les structures, les mécanismes de fonctionnement, puis la programmation du projet.

On tente donc non seulement de briser la relation donateurs/bénéficiaires mais aussi d'abattre le mur de distance : de mettre en place des politiques et des instruments de communication qui créent les conditions d'un partenariat réel.

## Solidarité Canada Sahel/Mali

Concrètement les résultats au terme de la phase I se résument essentiellement :

- A l'instauration d'une confiance mutuelle et à la responsabilisation des partenaires ce qui a aboutit à leur renforcement ;
- A une meilleure connaissance entre ONG du nord et du sud à travers les différentes tables de concertation ;
- A une meilleure connaissance de la problématique de développement au Sahel à travers les projets de coopération et d'éducation ;
- A l'émergence et au renforcement des ONG nationales sur le plan institutionnel et organisationnel et l'accroissement de leur crédibilité auprès du gouvernement, des populations et des bailleurs de fonds. La plupart des ONG nationales ont vite acquis la confiance de nouveaux partenaires ce qui a permis une croissance rapide de leur structure ;
- A l'accroissement du nombre de membres et d'activités des ONG canadiennes vers le Sahel ;
- A l'accroissement des échanges inter-pays ce qui favorise une approche régionale du développement.

Il faut noter que SCS favorise et appuie le regroupement d'ONG canadiennes et sahéniennes autour de projets ou programmes de coopération et d'éducation afin d'améliorer leur expérience et expertise.

### b) Les difficultés :

Une telle démarche ne va pas sans difficultés. A cet effet nous pouvons noter :

- La difficulté au niveau de la compréhension du partenariat qui fait que SCS est perçu souvent comme un simple bailleur de fonds.

Plus qu'un simple bailleur de fonds, SCS cherche à établir des liens durables entre ONG du nord et sud avant tout basés sur une meilleure connaissance des différents milieux, leurs efforts et leurs besoins afin d'agir efficacement.

## Solidarité Canada Sahel/Mali

- La difficulté de création de liens eu égard au nombre et moyens limités des ONG canadiennes par rapport aux ONG sahéliennes notamment en ce qui concerne le Mali et surtout leur présence limitée sur le terrain.
- L'insuffisance du niveau actuel du fonds délégué eu égard au nombre et moyens des ONG nationales.
- Les impératifs de concertation qui imposent des lenteurs nécessaires pour le démarrage de certains projets notamment ACCED.
- Une certaine mauvaise perception de l'appui institutionnel qui n'est pas une fin en soi mais permet de soutenir la réalisation de projets ou programmes.

Ceci dit le programme SCS, basé sur l'échange d'expériences, vu son caractère processus et grâce au différentes évaluations, est en constante amélioration.

### CONCLUSION :

L'évaluation de la phase I (1985-1988) du programme SCS a recommandé sa poursuite sur une deuxième phase (1989-1994) avec les mêmes objectifs renforcés. Citant toujours Monsieur Guy Lafleur "La modestie de ses objectifs, la pertinence de ses moyens témoignent de l'ampleur des transformations que cette expérience originale a déjà provoquées dans les milieux de la coopération. Et l'on ose espérer que ce style de partenariat et de solidarité colore un jour l'ensemble des relations entre le Nord et le Sud".

Texte préparé par :

Massaman SINABA.  
Chargé de Projet SCS/MALI.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## **PROJET DE PARTENARIAT AFRICAIN ENTRE INTERACTION ET FOVAD**

**Buts du Projet:** Par la méthode de consultations entre des ONG africaines et PVO américaines à trois niveaux (direction, programme, et éducation) chercher à améliorer le niveau de compréhension des questions partenariales entre les PVO américaines et les ONG africaines; à encourager et susciter la mise en place de partenariats entre les participants dans le projet; à faire une diffusion des résultats dans la communauté d'ONG.

**Durée:** Deux ans, 1988-1990

**Dirigée par:** InterAction et FOVAD (Forum des Organisations Volontaires Africaines de Développement)

**Participants:** 17 ONG africaines de 13 pays  
18 PVO américaines

**Trois Consultations:** Danvers, Massachusetts, Avril, 1989  
Dakar, Sénégal, Janvier, 1990  
Baltimore, Maryland, Avril, 1990

Le rapport final, avec tous les résultats du projet, sera disponible en novembre, 1990 en français et anglais. Les résultats suivants sont tirés de la composante programmatique, et concernent le développement institutionnel et des questions financières.

### **DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL**

#### **Définition et Contexte:**

Le développement institutionnel est un processus d'apprentissage, de renforcement et d'adaptation aux changements continuels de son environnement.

En soutenant mutuellement le développement institutionnel, les ONG construisent un puissant mouvement international de solidarité avec les populations pauvres et déshéritées.

#### **Processus:**

- 1) Renforcer à travers le partenariat dans les deux sens, les ONG du Nord et les ONG du Sud.
- 2) Favoriser l'autonomie des ONG du Sud et du Nord en ce qui concerne les ressources humaines, financières et matérielles.

**BEST AVAILABLE DOCUMENT**

- 3) Demander une définition mutuelle des objectifs du programme au niveau de la base, des groupes cibles.
- 4) Identifier les besoins des organisations pour accomplir les objectifs.
- 5) Planifier pour résoudre ces besoins.
- 6) Travailler ensemble pour résoudre les besoins identifiés.

### Recommandations

- 1) Promouvoir les principes du développement institutionnel dans nos organisations (au sommet et à la base) et dans d'autres forums (FOVAD, InterAction, ICVA, PACT, etc.)
- 2) Créer un partenariat de développement institutionnel entre deux participants du groupe/programme (une ONG du Nord et une ONG du Sud) et étudier son évolution.
- 3) Servir comme ressource pour les autres organisations en vue de promouvoir ces concepts et principes.
- 4) Favoriser des discussions avec les bureaux des PVO américaines sur le terrain.
- 5) Profiter des opportunités pour promouvoir et discuter ces principes avec les ONG canadiennes et européennes.

### **QUESTIONS FINANCIERES: Exigences des Donateurs**

- A) Exigences relatives aux rapports financiers.
- B) Différents critères dans l'élaboration et les budgets des projets.

Pour A et B, les ONG africaines ont souligné le temps consacré aux différentes exigences des rapports, aussi bien que le besoin de formation en finances et en comptabilité de leurs propres agences et avec les groupes locaux aussi.

Le Réseau Africain pour le Développement Intégré (RADI), basé au Sénégal, a un modèle standard de rapport qui a été accepté par tous ses donateurs. Si ces derniers ont des exigences spécifiques, ils sont traités dans une lettre séparée.

Au Conseil des ONG en Activité au Togo (CONGAT), un rapport est écrit et envoyé à tous les donateurs qui soutiennent les différentes parties des projets. Le rapport reflète l'arrangement financier conclu avec les partenaires.

- C) Problèmes des comptes bancaires multiples

#### D) Le refus des bailleurs de financer les frais généraux d'administration

Au cours de la discussion sur ces sujets, un participant américain a présenté, avec des schémas et d'autres matériaux distribués, le moyen que son organisation utilise pour calculer les frais administratifs et généraux, avec des chiffres et des catégories de frais. Ceci fut une partie importante de la réunion, non seulement à cause de l'utilité des informations, mais aussi à cause de la transparence due au fait que ce participant a partagé des informations qui sont normalement confidentielles.

#### E) La non-implication des ONG du Sud et des ONG du Nord dans l'élaboration des mécanismes de financement

Les participants ont discuté du processus courant qu'une agence donatrice utilise dans un pays africain pour chercher les contributions des ONG locales et des PVO américaines à la conceptualisation d'un projet ONG Nord/Sud que les donateurs comptent soutenir plus tard cette année. Les participants ont recommandé que ce processus soit surveillé pour vérifier si les contributions et les conseils des ONG du Nord/Sud sont reflétés dans le projet même, et si oui, de recommander qu'un tel processus soit utilisé par ce donateur et d'autres dans d'autres pays.

#### Recommandation

FOVAD et InterAction devraient tenir une session de travail ou une conférence à laquelle les agences donatrices seraient invitées pour discuter: des exigences des rapports et le besoin de les standardiser; de la comptabilité et les questions des frais; du besoin que les donateurs pourvoient des fonds pour des programmes au lieu d'en fournir pour des projets, y compris le soutien du développement institutionnel, et d'autres questions qui préoccupent les ONG.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## **COFINANCING PROJECT OU L'USAID/MALI EN PARTENARIAT NON-GOUVERNEMENTAL**

Après trente ans d'aide en Afrique, l'USAID se rend compte que son action n'atteint pas toujours le peuple. D'où une ouverture à l'endroit des ONG/PVO. Mais cette ouverture a ses conditions et ses domaines d'intervention.

Tout d'abord il convient de situer l'institution ONG/PVO dans la réalité socio-économique. De par sa spécificité, l'ONG/PVO relève du secteur que tout le monde s'accorde aujourd'hui à nommer "économie sociale". Celle-ci se distingue de l'économie publique et de l'économie privée. Ses composantes sont les coopératives, les organisations mutualistes, les associations (et ONG/PVO).

A travers l'ouverture aux ONG/PVO, l'USAID veut nouer un partenariat avec le peuple en vue d'un développement durable. C'est pourquoi les ONG/PVO, qu'elles soient du Nord ou du Sud, doivent travailler à la base pour bénéficier de l'aide de l'USAID. Pour le moment, l'aide s'adresse aux activités relevant des secteurs suivants:

- survie de l'enfant;
- gestion des ressources naturelles;
- micro-entreprise.

Mais il ne suffit pas à une ONG/PVO de s'intéresser à ces secteurs pour recevoir l'aide de l'USAID. Il lui faut faire preuve d'efficacité, de compétence, de professionnalisme, de rigueur de gestion.

L'USAID voudrait créer un partenariat PVO américaines <---> ONG <---> peuple. De ce fait les ONG maliennes doivent s'associer à des PVO américaines pour recevoir les fonds de l'USAID. Mais les PVO américaines également doivent être opérantes au Mali depuis certaines années. Elles doivent s'engager à promouvoir une autonomie de l'ONG malienne partenaire.

**ANNEXE G.**  
**LES ETUDES DE CAS**

**BEST AVAILABLE DOCUMENT**

**ETUDE DE CAS**

**(1) PARTENARIAT ACORD, TOMBOUCTOU - STRUCTURES LOCALES**

**présenté par**

**Cheick S. KEITA  
ACORD, Tombouctou**

**Contact:  
ACORD  
B.P. 1969  
Bamako, Mali**

## Etude de cas

### A. Etude et soumission

1. ACORD est un consortium de bailleurs privés dont le siège est à Londres. Son mandat prévoit comme objectif primaire : L'appui aux communautés défavorisées. Cet appui doit à terme favoriser la création et le renforcement des capacités de gestion et organisationnelle des institutions locales (groupements, Associations Villageoises, fédérations de groupements/Associations, Cooperatives etc...). Le principe de l'appui étant toujours :

La participation et ) des bénéficiaires pour la recherche-  
La co-responsabilité ) ches de l'autonomie.

Les programmes d'ACORD dès leur implantation sont appelés à faire un effort pour identifier des groupes cibles motivés et ouverts au développement participatif. Même dans le cas où un ancien programme dans un pays est amené à travailler, avec un organisme international, étatique ou une institution privée du Nord/Sud (ce qui est le cas souvent) ; l'acceptation du partenariat par ACORD est lié aux objectifs ultimes du mandat à savoir :

- la création et le renforcement des structures locales
- l'auto-prise en charge par les groupes bénéficiaires.

Les contacts dans le cadre du partenariat avec ACORD se passent donc très souvent à l'occasion des négociations, de la mise en œuvre des projets, séminaires, ateliers et voyages.

2. Dans l'élaboration des projets, les bénéficiaires sont impliqués dans l'identification des besoins, l'exécution et l'évaluation des actions. Il convient ici de rappeler le processus d'auto-évaluation développé par ACORD-Mali qui constitue une démarche déterminante pour l'approche participative.

3. ACORD donc, pendant l'identification des besoins et la soumission des projets, joue un rôle de facilitateur. Elle fait ou fait faire les études, rédige les documents de projet selon les exigences du partenaire, fait la restitution du document de projet et soumissionne avec/sans requête de financement des bénéficiaires.

### B. Mise en place du financement

Toutes les opérations de planification et de gestion financières sont assurées par ACORD ; selon des dispositions arrêtées avec le (s) bailleur (s) présente un rapport d'exécution et des mémoires périodiques de dépenses.

### C. Management

1. Les infrastructures ou tous les investissements sont réalisés avec la participation physique et/ou financières des populations. La signature d'une convention définissant la responsabilité et devoirs de chaque partie se fait avant le démarrage des travaux.

.../...

2. Un comité de gestion est mis en place par les communautés. Ce comité est appelé à faire observer les décisions de l'assemblée à qui il doit rendre compte. Ce comité et l'équipe ACORD sur la base de concertation régulière co-gère dans un premier temps les investissements et les facteurs de production.

3. L'encadrement d'ACORD pourvoit le comité en document de gestion de suivi. Il assure la formation technique et en gestion des stocks et fonds.

4. Une évaluation de fin de campagne implique toutes les parties prenantes ; ACORD et populations bénéficiaires. Cette évaluation d'auto-évaluation faite souvent avec des supports visuels et dont les indicateurs sont préalablement établis avec les populations permet lancer les bases d'une nouvelle programmation.

5. La formation se fait lors des passages répétés de l'équipe. Les responsables de (s) action (s) à savoir le (s) comité (s) reçoivent des cours d'Alphabétisation. En dehors des formations pendant les suivis, ACORD organise pour les paysans des Rencontres Thématiques et Voyages d'Etude à l'intérieur et à l'extérieur du Pays. Tous ces programmes de formation ont pour but d'aiguiser la conscience collective des bénéficiaires et accélérer le processus d'auto-gestion.

6. Souvent il arrive qu'une structure intermédiaire telle qu'une O.N. Nationale/Locale soit impliquée dans une (des) phases du projet. C'est le cas du GARI, l'ASSAGHT à Gao dans les études ou l'exécution des projets Cas de l'IMRAD (bureau d'étude) dans la recherche pour la mise en place d'un système d'auto-évaluation à ACORD Gao et Tombouctou. ACCORD dans ces cas, a un rôle de bailleurs de fonds et facilitateur dans les contacts aux villages.

7. En plus de ces appuis financiers, techniques et méthodologiques aux structures à la base, ACORD assure un rôle de paravert politique tant au niveau local, national qu'international. Au niveau local l'équipe négocie avec les organes de développement : CLD et CRE pour atténuer certaines mesures politico-administratives.

Au niveau National l'équipe d'ACORD constitue le "mid-man" entre les bénéficiaires à la base et les structures nationales (départements ministériels, coopérations, institutions bancaires)

Au Nord la force de ACORD réside dans le caractère international du consortium. Comparé à beaucoup d'autres ONG du Nord, ce caractère international confère une spécificité additionnelle à ACORD. Elle ne porte le "chapeau" d'aucun pays du Nord. A cet égard elle a la facilité d'intervenir facilement dans les régions de crises sociales (Somalie, Soudan, Erythrée, Tigré etc...). Ce même caractère international pourrait permettre à ACORD d'être très performante dans l'intervention politique "le Lobbying" des pays du Nord.

.../...

#### D. Impacts (positifs et/ou négatifs) du Partenariat.

1. Certains partenaires du Nord, malgré leur bonne volonté de développer les populations d'Afrique ont peu d'expérience sur les réalités africaines. Ces genres de partenaires du Nord souvent convaincus d'un scénario et de stratégies bien précis car ayant déjà été efficaces en d'autres régions de l'Afrique ou dans des circonstances similaires, définissent dès le début du projet leur projet de société et l'échéance pour l'attendre. De telle situation crée des blocages à la bonne marche du projet car se heurtant aux hostilités des partenaires du Sud. Comme autre impact négatifs on peut citer :

- Des projets mal adaptés ou mal conduits pouvant entraîner des résultats peu profitables aux bénéficiaires ou néfastes à l'environnement socio-écologique.

- manque de confiance aux partenaires du Sud exigeant la mise en place d'un cadre de travail qui ne laisse aucune marge de manœuvre dans les relations partenariales. Résultats : manque de crédibilité et divorce total.

- Appauvrissement ou très faible capacité financière des bénéficiaires lié aux conditions de financement peu avantageuses (intérêt et taux de remboursement élevés) ou à une politique permanente d'assistanat ne faisant pas appel à la responsabilité des partenaires.

2. Les ONG du Sud pour une grande majorité sont des "bébés" des conséquences de l'ajustement structurel imposé par la FMI et la Banque Mondiale. L'encadrement qu'elles prodiguent se fait souvent aux prix des charges de structures élevées. Ce qui pourrait réduire les disponibilités financières pour les investissements des vrais bénéficiaires à la base. Par ailleurs, Ces ONG du Sud c'est à dire ONG de service se trouvent très souvent dans des dilemmes. Car elles ont la tâche délicate de concilier les préoccupations de leurs partenaires du Nord et la politique interne de leur pays ; d'allouer des ressources limitées à des besoins pressants et croissants de développement des populations.

\*\* Il ressort donc important de :

- dégager/définir les paravants appropriés pour garantir les intérêts des vrais bénéficiaires.
- chercher les voies et moyens pour assurer la couverture politique des ONG Locales de services\*\*

3. Au niveau de la base, le partenariat n'est toujours pas bien compris au départ d'un projet. Les populations aspirent tirer le maximum de ressources financières des projets. Ce qui apparaît logique ; eu égard à la rationalité de tout opérateur économique. Il apparaît aux partenaires au développement (ONG Nord.Sud) de faire comprendre tout l'enjeu du partenariat en vue de susciter dès le départ l'approche participative.

#### E. Conclusion

Le partenariat entre le Nord et le Sud ou Sud-Sud pour être efficace et efficient doit reposer sur la réciprocité, l'équivalence et la corresponsabilité. Il est le fruit de la concertation entre les parties impliquées et doit se poursuivre à travers un processus dynamique et

itérati pour la recherche de l'autonomie de chacun. Au delà des ressources financières injectées, le partenariat doit permettre d'asseoir une base technique, méthodologique, politique et institutionnelle.

**ETUDE DE CAS**

**(2) PARTENARIAT AED - WORLD EDUCATION -  
TOTOTO HOMES INDUSTRIES**

**présenté par:**

**Maria KEITA  
AED**

**Contact:  
Association d'Entraide et de Développement (AED)  
B.P. 153  
Bamako, Mali**

## Introduction:

"N'tèri, i bolo don fè "

" Mon amie, ajoute ta main à la mienne "

Une expression courante chez les femmes au travail qui veut simplement dire : "Mon amie donne moi un coup de main. " Au puits lorsqu'il faut porter le seau d'eau sur la tête, dans les champs quand il faut ramener le fagot de bois à la maison, la femme travaille toujours en coopération avec les autres.

Culture d'entraide et de complémentarité, la condition féminine est par définition un fardeau- tel que le dit ce proverbe bambara "La femme est le pilier du foyer " et cet autre juif qui dit : "La femme est le fondement du monde ". Nous pouvons avec aise affirmer que les femmes portent depuis le premier matin la moitié du ciel sur la tête. Traditionnellement réduite à des tâches bien définies, elle doit pour sa propre émancipation chercher des stratégies pour porter "son fardeau".

Cette situation de femme explique la tradition de partenariat dans les programmes d'entraide et de développement . Impliqué depuis 1978 dans la lutte d'intégration de la femme dans le processus de développement au Mali, A.E.D évolue dans un univers de partenariat à plusieurs niveaux:

- 1)- Niveau couverture socio-politique.
- 2)- Niveau culturel
- 3)- Niveau technique
- 4)- Niveau solidarité internationale
- 5) Niveau solidarité nationale.
- 6)- Niveau associatif
- 7)- Niveau productif
- 8)- Niveau Coordination .

Chaque niveau du partenariat fait cas de la collaboration, efficace et vise à l'amélioration des conditions de la femme. C'est dans ce cadre qu'en 1987 Association d'entraide et World Education et Tototo Homes Industries ont entrepris une collaboration qui traduit leurs croyances, attitudes; bref leur culture du partenariat.

LES GRANDES ETAPES DU PARTENARIAT A.E.D ET WORLD EDUCATION-TOTOTO HOMES INDUSTRIES:

1<sup>re</sup> étape: Le diagnostic du problème et son contexte -

1985 - 1987 L'association d'entraide et de développement était en grande période de changement. ( Changement structurel, réorientation de programme). Cette période correspondait au retrait du Service Quaker (AFSC) qui a entretenu pendant dix ans (10 ans) un partenariat du niveau couverture socio-politique et de coordination. La prise en charge totale de la gestion du programme signifiait une étape importante dans le processus et décrivant la maturité des partenaires nationaux à la prise en charge de la gestion du programme -- Une évaluation interne a été faite pour aider l'orientation future des activités.

Malgré les gros efforts déployés par le programme, le succès dans un programme éducatif pour le changement n'est pas à 100% chose effective, surtout dans un contexte socio-économique de femmes appartenant à un pays très marqué par les traditions et les cultures.

Quarante trois (43) groupements de femmes comprenant plus de 2000 membres ont été soutenus par l'Association d'Entraide et de développement dans son programme de développement : activités génératrices de revenus : projets agricoles, technologies appropriées et de formation. L'exécution de ce travail est assuré par un réseau d'animatrices à la base chargées de la gestion des activités et de la formation.

C'est dans contexte d'évaluation interne que la communauté des gens impliqués dans ce programme ont pris conscience:

- Du besoin d'améliorer la capacité d'interventions des agentes de terrains afin d'augmenter la participation des groupes à la base.
- Du besoin d'améliorer la capacité d'auto-gestion des femmes à la base dans les activités lucratives.
- D'améliorer la capacité de la vente de la boutique Paysanne.

Laisser tomber orgueil et complexes pour étaler ses faiblesses. Une stratégie pour développer l'efficacité, la solution aux problèmes. Mais le diagnostic personnel n'est pas facile.

"Ni ma i ka bana yala, i tēna a san бага soro "

(Vend ta maladie, tu es sur d'avoir un preneur).

2<sup>ème</sup> étape : Clarification du problème- Une étape qui nécessite la force et la confiance mutuelle.

Le premier pas du partenariat World Education A.E.D Tototo a eu des élans individuels avant d'être institutionnels.

Le projet de collaboration a débuté avec Jill Harmworth qui avait l'habitude de travailler avec A.E.D dans d'autres programmes.

Le partenariat a des ailes. Il se déplace avec ses membres.

Continuer les liens de partenariat malgré le changement d'institution. Jill venait d'intégrer une nouvelle organisation, A.E.D entamait une nouvelle phase. Les individus impliqués dans ce partenariat ont profité des oportunités de leurs nouvelles fonctions et de leurs nouveaux pouvoirs pour construire la nouvelle situation.

Créer un partenariat, c'est créer une nouvelle entité unique en son genre, reposant sur la confiance, la croyance et le dynamisme individuel.

La réussite du partenariat provient des attitudes de ces partenaires. Les trois organisations sont composées de membres qui ont des compétences techniques et des capacités sociales extraordinaires renforcées par l'amour du travail. Le sérieux avec lequel le projet a été étudié a entraîné le succès à court-terme. Les responsables choisies ont par hasard la même croyance à l'éducation des femmes pour un développement meilleur et continuent à entretenir des relations amicales au delà entre les USA, le Kenya et le Mali.

3<sup>ème</sup> étape : La vision du problème par un autre et l'analyse de objectifs nécessaire à la recherche de solution au problème.

"Musokoroni i ye se kola , n'ka i ko bè don tè " .

Aucune organisation n'a la capacité physique, financière, technique de résoudre seul ses problèmes.

Comment répondre mieux aux problèmes après l'auto-diagnostic

Etablir des objectives afin de trouver des solutions posées.

A.E.D et World Education avaient chacune des points communs dans leur philosophie :

-Les femmes à la base sont capable de résoudre leurs problèmes et ainsi améliorer leurs conditions de vie, si les intervenants insistent sur la formation comme moyen d'y parvenir afin d'effectuer des changements. Ce qui a constitué les forces complémentaires dans la recherche de solution aux problèmes.

Etudier la solution du problème en commun est un début d'engagement institutionnel entre World Education et A.E.D.

Les stratégies pour atteindre les objectifs dégagés dans le projet ont été discutées au Mali entre World Education et A.E.D.

Les idées retenues furent:

- Renforcer la capacité des femmes dans la gestion des programmes initiés par elles et pour elles.

- Jouer sur les différentes approches en formant les animatrices et encadreuses de projets aux pratiques d'éducation non formelle, testée par World Education et d'autres organisations africaines comme étant très participatives appropriées pour la formation à la base.

La mise en forme du projet : Discutée dans l'ensemble par les deux partenaires au Mali, World Education a été identifiée comme rédactrice du document. Les raisons de ce choix sont d'ordre pratique: le bailleur était supposé venir des USA la barrière linguistique et la distance seront réduites en la faveur de la compréhension du projet .

Le choix du bailleur de fonds : a été déterminé par A.E.D -USA For Africa . A.E.D a bénéficié de la politique de financement de l'USA For Africa qui l'a appuyé dans le financement de beaucoup de ses projets appelés "difficiles" compte tenu de leur caractère pas très "académiques" comme: la formation, les voyages d'études, les concertations, les recherches en technologies etc...

4<sup>ème</sup> étape : La phase action : création des structures et opérations.

Chaque objectifs nécessite une activité. Chaque activité nécessite un environnement pour son exercice. Dans le projet 3 grandes activités concrètes ont été dégagées autour des objectifs communs.

- Visite d'un programme utilisant la méthode participative : Tototo Homes Industries Kenya observation de la méthode.

- Voyage d'identification des besoins par Tototo Homes Industries.

- Formation des formatrices dans les différents domaines identifiés.

1<sup>o</sup>) - La prise de décision:

La période de planification fut très longue , une année. Cette durée a permis davantage de clarification et de partage. Les niveaux de discussions dans les 2 phases du projet étaient entre les responsables de l'A.E.D et celles de World Education.

Au cours de cette étape la confiance s'est établie à travers un courant de familiarité de telle sorte que chaque organisme impliqué prenait le risque de modifier une ou deux fois le projet initial dans le seul but de le rendre plus participatif. La plupart de ces clauses étaient informelles.

Chaque organisation partenaire a fait ses propres arrangements.

Association d'Entraide et de Développement: a choisi librement ses participantes selon son entendement. L'équipe de la phase I , visite au Kenya était composée de la présidente de l'A.E.D, de la responsable de formation et deux membres de la paysanne.

World Education: a envoyé une participante pour aider la traduction et faciliter le contact entre Tototo Homes Industries et A.E.D qui ne se connaissaient que de nom à l'époque.

Tototo Homes Industries: abritait la première phase et fut maîtresse d'oeuvre pour la programmation des activités qui soutenait correctement les objectifs du projet.

A la phase II, A.E.D était l'organisme hôte et a été libre d'organiser les arrangements de terrains conformément aux objectifs du projet.

Toutes les étapes de décisions ont été l'objet d'une concertation et traduisait la communauté de vision des perspectives aux différentes phases du projets.

Kurun kono mogo bè sago ye kelen ye (Bakofèla koni)

Tout l'équipage d'une pirogue a le même souhait (atteindre l'autre rive).

Le projet tel que conçu était un projet de recherche de solution à un problème donné, non une nouvelle activité. La prise de décision se faisait autour des pratiques techniques d'analyse de problème pour une solution. La démarche suivait la logique des faits et utilisait des outils appropriés pour l'occasion . A.E.D a été chargé de fournir les rapports au Mali. World Education a pris en charge les rapports USA.

Les autres grands arrangements ont été d'ordre organisationnel pour mieux atteindre les objectifs.

2<sup>o</sup>)- Les modifications survenues autour du projet:

La flexibilité et l'entente permettent aux membres du partenariat de balancer l'autonomie dans la planification du projet.

Le calendrier des activités n'a pas été suivi comme tracé dans le projet initial pour des raisons de handicap physique

d'une participante malienne et de manque de disponibilité de Tototo Homes Industries.

- World Education a identifié d'autres femmes maliennes intéressées par le projet et a proposé l'extension du groupe. Un financement USAID a été obtenu pour cette tranche du projet.

- La phase II a été modifiée par Tototo Homes Industries montrant la différence de perception du problème appelé étape Dakar. M<sup>me</sup> Mutua Elvina a pris le risque de transformer cette étape de consultation d'identification des besoins en formation en une formation directe des participantes maliennes. Cela répondait mieux aux objectifs du projet "renforcer la capacité de femmes à résoudre leurs propres problèmes". Son idée a été appuyée à Dakar par la participation World Education et A.E.D.

- Une formation en fabrication de savon a été arrangée par M<sup>me</sup> Thiam Mariam N'DIAYE pour former une participante Tototo à la technique. Cette activité fut celle de la clôture.

3°) - Etablissement du partenariat sud-sud.

Profiter des opportunités pour changer de rôle était un des objectifs du projet.

Farafina mogow bè gnogon siyoro dumu don.

"there is nothing wrong in Africa that Africans can't fix (Joan Martin Braon)

Le développement d'un partenariat basé sur le transfert des connaissances doit tenir compte de la dimension culturelle.

- Le développement des activités de formation, (transfert de connaissances) doit tenir compte de la dimension culturelle. Le choix du Kenya soutient cet aspect du problème. Tototo Homes Industries-A.E.D et leurs groupements dans leur ensemble revêtent des caractéristiques imilaires.

La visite de terrain Kenyan a beaucoup facilité la compréhension du problème malien. La formation et l'identification terrain par Tototo est un geste d'établissement de confiance mutuelle.

La création de ce partenariat est utile et viable. Elle permet le renforcement des pouvoirs du sud et est plus approprié car elle ne nécessite aucune adaptation.

5<sup>me</sup> étape : Maintenir la parité dans chaque étape du partenariat- un fait très naturel au sud.

Gnogon badumu ye suya jalan ye.

Un des principes de la sorcellerie est de manger à tour de rôle les mères.

N'kun dan, n'ki ta dan, o sara ye narè toye.

Coiffe moi et je te coifferai à mon tour: Le prix du travail ne peut être que les restes de beurre.

La balance du pouvoir est le fondement de la parité.

L'initiative de Tototo Homes Industries : ne pas jouer au complexe de supériorité en faisant "le maître" et du "fais -le toi même" a forgé les règlements du partenariat.

Nous nous sommes défaits de nos complexes et avons développé des stratégies pour qu'il n'y ait pas la seule relation maître-élève- maître puissant et élèves -soumis.

- Les participants du Mali ont été formés en la méthode participative d'identification des besoins par Tototo Homes Industries.

-L'application terrain pour le test de la méthode a été faite ensemble.

- Après la formation planifiée , une formation dans laquelle, cette fois-ci A.E.D jouait le rôle de formatrice. Cette dernière activité consistait à la formation en technique artisanale de fabrication de savon de la participante Kenyenne. Elle équilibrait tout à fait la balance du donner recevoir et maintenant aussi la parité si chère au partenariat.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

6<sup>ème</sup> étape :- La gestion de fonds: La culture du pouvoir.  
 Le projet soumis à USA For Africa , le premier projet initial (puisque'il y a eu une autre tranche USAID pour les activités annexées) a été financé sous seule condition que A.E.D soit maîtresse des fonds. C'est la politique de renforcement des ONG africaines par USA For Africa.  
 Nous étions aux lendemains de la grande mise en question de pouvoir dans le partenariat par les gestionnaires des fonds (en général le nord).  
 Une grande réflexion a amené A.E.D à jouer sur le poids de son pouvoir financier pour balancer les forces.  
 A.E.D a choisi World Education comme gestionnaire des fonds pour montrer sa position par rapport à l'argent.  
 Le problème de gestion n'est pas un problème de couleur , ou géographique, mais un problème de confiance et de comportement.  
 Ma bi fa jekononi sogo la ka soro i mase a koloma.  
 Il n'est pas essentiel d'être nord au sud pour gérer des fonds de développement, l'important c'est d'atteindre les objectifs.  
 Cet aspect est conçu ici au niveau de l'A.E.D comme déjà imagée par le théâtre national à propos de la nature des courants.  
 "La vie est comme une course de fonds dirigée par un entraîneur capricieux, qui selon son gré change la direction de la course. les premiers peuvent se retrouver derniers et les derniers peuvent être les premiers . Les plus intelligents se mettent au milieu.

7<sup>ème</sup> étape : - Les résultats:

Doni ma dan si kele kama, an ka gnini.

Aucune organisation n'est seule capable de résoudre tous les problèmes.

"L'union fait la force"

Malgré la courte durée du projet, les résultats positifs dégagés à l'évaluation sont très frappants.

Cette planification à court terme a permis de nous connaître et d'instaurer un climat de confiance et d'accomplir quelques promesses. Cette activité à court terme a satisfait les objectifs à long terme des partenaires.

1o) - L'établissement d'un partenariat entre les 3 structures.

2o) - La possibilité d'embrasser une collaboration interne entre femmes maliennes jusque là définie difficile à cause de la complexité individuelle.

3o) - Initiation d'un programme de formation à long terme coordonné par World Education faisant bénéficier 46 groupements de l'A.E.D et pouvant impliquer d'autres groupes à la base.

4o) - Création d'une cellule de formation au Mali pour rendre plus compétentes les femmes à la base et plus efficace l'intervention des animatrices dans les projets de développement féminin.

Le contour de la barrière linguistique.

- Les conséquences de la tour de Babel ne sont pas pour les femmes.

A la question : Qu'est ce qui vous a le plus surpris au cours de cette formation?

Une participante a répondu : Depuis le Kenya jusqu'ici au Mali comment sommes-nous arrivées à nous comprendre?

La barrière linguistique a été le premier problème relevé dans l'échange sud-sud. Elle a été minimisée par l'engagement et la volonté de chaque participante impliquée au projet.

La langue du partenariat, un créole créé pour la circonstance - anglais- Bambara- Français- Swahili.

Conclusion: Le projet dans sa phase actuelle n'a pas tiré ses propres conclusions. Une évaluation des activités a été faite. L'impact du projet a été identifié. Les activités menées ont été évaluées comme étant la solution appropriée au problème.

La volonté des partenaires est de faire une évaluation de l'évolution du partenariat. Ce qui nécessite du temps et des outils spéciaux. Nous pouvons conclure sur trois issues déjà recenser comme indispensable au maintien des structures dans le partenariat:

1o) - La balance du pouvoir et de l'autonomie des partenaires.

2o) - Les compétences techniques et humaines des partenaires à gérer le partenariat.

3o) - Se fixer des objectifs communs.

**ETUDE DE CAS**

**(3) PARTENARIAT AMIPJ - SDID**

**présenté par:**

**Benjamin FOMBA  
AMIPJ (Groupes Jeunes)**

**Contact:  
Association Malienne pour l'Insertion  
Professionnelle des Jeunes (Groupes Jeunes)  
B.P. 3179  
Bamako, Mali**

## I N T R O D U C T I O N

L'AMIPJ (ex Groupe Jeunes) est une ONG Maliennes créée en 1986 par un groupe de travail composé de jeunes diplômés réunis au CCA/ONG. Sa mission est double : création d'emploi pour ses membres jeunes diplômés (e) s sans emploi tout en contribuant au développement socio-économique des couches les plus démunies de la population Malienne.

Aussitôt après sa création l'AMIPJ s'est engagée dans la recherche du partenaire pour la réalisation des objectifs qu'elle s'était assignée. Ses contacts avec les partenaires potentiels ont été favorisés surtout grâce à sa présence effective au CCAU devenu aujourd'hui CCA ONG.

Très vite avec le dynamisme, la créativité, la disponibilité de ses membres fondateurs les différents contacts débouchent sur des collaborations très intéressantes pour les réalisations des objectifs de développement que l'AMIPJ s'était fixés.

Le premier cas de partenariat que l'AMIPJ réussissait aussitôt après sa création était celui avec trois ONG Américaines FFH, OEF et IVS tout le cadre d'exécution était le projet MIEA. Puis se réalisa celui avec Cause Canada (une ONG Canadienne) ; ensuite participe à trois (3) projets de partenariats des ACCED (Actions Concertées de Coopération et d'éducation au développement) dans le cadre du programme Solidarité Canada Sahel au Mali. Le dernier cas de partenariat est celui avec la Société de Développement International Desjardins (SDID) du Québec (Canada). Il s'agit là d'un projet pilote d'Appui Institutionnel à des ONG maliennes que nous portons ici en étude de cas. Nous présenterons avant mai sommairement les premiers cas que nous avons cités

### I / QUELQUES CAS DE PARTENARIATS

#### 1.1. - Le projet MIEA : FFH/AMIPJ -

L'AMIPJ et ses partenaires Américains se mettaient d'accord pour établir et maintenir une relation de collaboration étroite avec comme objectifs :

- Améliorer la capacité institutionnelle de l'AMIPJ à fonctionner comme une ONG de développement locale efficace et ;

- Améliorer la nutrition, la santé et les revenus des femmes et des familles de 25 villages de l'Arrondissement de Dogo moyennant un programme villageois de surveillance de la nutrition, d'éducation sanitaire et d'activités rémunératrices.

Le partenariat ainsi amorcé partait du principe qu'un développement à long terme ne peut être réalisable que si les bénéficiaires s'engagent intensivement dans les décisions, dans la mise en oeuvre et dans le déroulement de toutes les activités conçues à leur profit. Le projet MIEN est un projet pilote dans lequel l'AMIPJ est chargée de la gestion quotidienne et FFH de l'assistance technique ponctuelle et de la recherche des financements jusqu'en Février 1993.

C'est un beau projet et un beau partenariat dans lequel l'AMIPJ se sent à l'aise. Avec le retrait de OEF et IVS pour des raisons de philosophie d'intervention non conciliable et laissant le projet à FFH, la stratégie a été quelque modifiée mais les objectifs restent les mêmes.

Trois (3) ans après le démarrage du projet ses impacts positifs sont sensibles tant au niveau institutionnel à l'AMIPJ qu'au niveau du terrain avec les populations rurales bénéficiant du programme.

### I.2. Le Partenariat Cause Canada/AMIPJ

Cette collaboration a pris corps autour d'un album de 5 projets identifiés conjointement par l'AMIPJ et Cause Canada. Son objectif était de renforcer la capacité de gestion de l'AMIPJ à travers l'exécution des projets conçus de même que favoriser la mise en place de dynamique endogène de développement dans les localités bénéficiaires des projets.

L'AMIPJ est responsable de la gestion des projets et Cause Canada de la recherche de financement et apporte aussi l'assistance technique.

Aujourd'hui ces projets se développent normalement sur le terrain. Les deux partenaires sont satisfaits des résultats atteints. Ils ont permis à l'AMIPJ d'améliorer ses prestations dans le domaine de l'encadrement coopératif, la gestion des petites entreprises pour alors en faire des secteurs privilégiés d'interventions. Ce partenariat a aussi permis à Cause Canada de mieux s'orienter dans ses interventions au Mali.

### I.3. Les ACCED du programme SCS

L'AMIPJ est aussi engagée dans trois programmes ACCED qui sont :

- Le CO. CO. SY qui figure déjà en étude cas que présente le CECI.

- L'ACCED de Konan et Boré avec Genève Tiers Monde, USC Canada et le SUCO.

- L'ACCED Aménagement de la plaine de Manghadié avec SUCO (Organisme pivot), AETA et AED.

## II. LE PAI.ONG.M - Cas de partenariat AMIPJ/SDID.

### II.1. Etude et soumission

#### II.1.1. Prise de contact et élaboration du Programme.

Faisant suite à sa volonté d'intensifier sa présence et ses programmes en Afrique de l'Ouest manifestée en 1983, la SDID a, depuis lors, développé plusieurs programmes d'appui au Niger, Burkina-Faso, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Dans son programme d'action de 1988, la société a décidé d'amorcer de nouveaux programmes au Mali. Suite à une requête du gouvernement du Mali, la SDID a réalisé, en mai 1988, une mission d'identification de projets dans le domaine de l'épargne et du crédit. Une deuxième mission de cette direction, en novembre et décembre 1988, a eu pour principal extrant la définition d'un projet pilote de développement de coopératives d'épargne et de crédit dans la région de Ségou. Le projet d'appui aux coopératives d'épargne et de crédit a débuté en juin 1989.

Parallèlement, en novembre 1988, la direction du développement rural effectuait une mission d'identification de projets. Cette mission a initié des démarches pour la signature d'un accord cadre avec le gouvernement du Mali et a amorcé des contacts pour le choix d'un ou de plusieurs partenaires maliens. Un appel de proposition à l'intention des représentant(e)s des ONG maliennes a été transmis par l'intermédiaire du CCA/ONG. Donnant suite aux propositions de projets reçues, la SDID a présélectionné quatre (4) ONG : l'AMRAD, l'AMIPJ, le CEPES, l'AED (ancien nom FE.DEV). Ce choix de partenaires potentiels est lié au fait que la SDID privilégie d'abord des appuis à des institutions de type participatif (associations, coopératives) ceci en concordance avec sa stratégie de développement plutôt que des bureaux d'études privés.

Une mission réalisée en mars 1989 a eu comme résultats d'habiliter la SDID à définir un projet d'appui institutionnel à un ou des partenaires maliens. Les partenaires présentis ont été informés de cette mission et invités à y participer (FE.DEV., CEPES, AMIPJ, AMRAD). Trois d'entre eux (FE.DEV s'est désisté) ont produit des autodiagnostic et des propositions de projets d'appui institutionnel. Suite au rapport de mission, la SDID a sélectionné ses partenaires : l'AMIPJ et le CEPES.

### II.1.2. Financement

Le financement total du projet : volet AMIPJ et volet CEPES est de : 772.892 \$ Can. dont les 2/3 reviennent à l'AMIPJ pour soutenir les objectifs de son appui institutionnel.

La SDID finance sur son fonds programme qui correspond à un budget global alloué par l'ACDI. Il n'y a donc pas eu à proprement parlé de recherche de financement auprès de bailleurs autre que la SDID.

### II.2. Mise en place des Financements et management

Il s'est écoulé environ un an entre la mission d'identification et l'élaboration du plan d'exécution du projet. Avant le démarrage du projet en octobre 1989, un plan d'opération du projet préparant le plan d'exécution a été rédigé par la SDID et présenté à l'AMIPJ pour adoption.

Pour la gestion de l'ensemble du programme, une directrice de projet recrutée par la SDID travaille avec le Conseil Administratif et le secrétariat permanent de l'AMIPJ. Un comité d'orientation du projet composé de représentants de la SDID et de l'AMIPJ se réunit annuellement pour accepter le plan d'exécution, le plan de travail annuel et la progression du projet. Les rôles et responsabilités de chaque partenaire sont précisés et les termes de la collaboration définis dans un protocole d'entente AMIPJ/SDID

#### A/ La SDID

La SDID a la responsabilité de fournir et de gérer les ressources matérielles et les ressources professionnelles nécessaires à la réalisation du projet. A ce titre, elle est responsable de :

- . Signer, au démarrage du projet, des protocoles d'entente avec les deux partenaires, précisant les engagements réciproques des parties impliquées et ce, conformément au plan d'opération ;
- . Respecter les termes des protocoles d'entente ;
- . Décaisser sa contribution en conformité avec l'état d'avancement du projet ;
- . Accorder aux partenaires les appuis techniques selon les prévisions du plan d'opération et du plan d'exécution ;
- . Assurer la supervision, l'encadrement et le contrôle financier du projet ;
- . Préparer et soumettre aux partenaires le plan d'exécution et les plans de travail annuels ;

- . *Mettre en place les comités d'orientation du projet et en assurer l'organisation des rencontres ;*
- . *Réaliser l'évaluation du projet en cours, en collaboration avec les partenaires.*

#### B/ L'AMIPJ

*L'AMIPJ est impliquée dans le volet la concernant spécifiquement ; à ce titre, elle est responsable de :*

- . *Signer un protocole d'entente avec la SDID garantissant leurs engagements dans les termes du plan d'opération et du plan d'exécution du projet ;*
- . *Etablir les contacts officiels nécessaires au bon déroulement du projet et à la logistique d'installation de la direction du projet ;*
- . *Suivre toutes les activités du volet le concernant pendant sa réalisation ;*
- . *Assumer la responsabilité et la gestion des ressources financières prévues par le volet ;*
- . *Respecter les engagements de contrepartie à laquelle elle s'est engagée et prévus par le plan d'opération et le plan d'exécution ;*
- . *Rendre disponible et/ou transmettre tous les rapports des réunions des activités de l'assemblée générale et du CA ainsi que toutes les informations ou document relatif aux transactions financières ;*
- . *Participer à toute activité pouvant impliquer des modifications au volet ;*
- . *Collaborer aux missions de suivi et d'évaluation ;*
- . *Informar la SDID de toute difficulté susceptible de modifier ou d'influer sur la réalisation du volet ;*
- . *Participer, en collaboration avec la SDID, au recrutement, à la formation et l'encadrement du personnel malien nécessaire à l'atteinte des extrants les concernant ;*
- . *Participer aux réunions des comités d'orientation.*

#### C/ Le comité d'orientation

*Le comité d'orientation du projet est composé du chargé de programmes SDID ou son représentant, ainsi que la Directrice du*

projet et des représentants (2) de l'AMIPJ. Ce comité se réunit annuellement et est présidé par la Directrice du projet. Ce comité a pour mandat :

- . D'appliquer les protocoles d'entente ;
- . de recevoir le plan d'exécution et les plans de travail annuels ;
- . d'apporter des solutions aux problèmes soulevés et relevant de sa compétence ;
- . d'analyser toute nouvelle contrainte survenue et en prévoir les effets pouvant affecter le déroulement du projet en termes budgétaires, temporels, organisationnels ou autres.

Au niveau de la formation, le PAI.ONG.M. prévoit un important programme de formation pour le conseil d'administration, le personnel du secrétariat permanent et pour les membres de l'association sur des besoins spécifiques.

### 11.3. Impacts

#### 11.3.1. Au niveau de la SDID

Le renforcement de la capacité institutionnelle de l'AMIPJ conduisant à son émergence comme ONG locale efficace de développement est aussi un facteur de renforcement de la crédibilité de la SDID au niveau de la sous-région.

Par ailleurs la maîtrise par l'AMIPJ des réalités socio-culturelles de l'environnement malien permet à la SDID de développer avec son partenaire des programmes performants efficaces.

Il y a aussi pour la SDID le développement d'un nouveau secteur ONG.

#### 11.3.2. Au niveau de l'AMIPJ

1) Croissance de la capacité de l'AMIPJ à mettre en oeuvre des projets d'auto-développement des organisations de base. Pour cela :

- Les structures de décisions de l'AMIPJ sont bien organisées, fonctionnelles, efficaces.
- Les services sont priorisés, fonctionnels et efficaces.
- La gestion de l'AMIPJ et son administration bien organisée et fonctionnelle ;
- Une stratégie pour couvrir les frais d'opérations est en place .

2) La crédibilité de l'AMIPJ se renforce de plus en plus auprès des autres intervenants locaux et étrangers dans le développement.

3) Les programmes s'intensifient avec l'acquisition de financements.

4) Le PAI.ONG.M. a, au niveau organisationnel précipité la croissance de l'AMIPJ occasionnant des remous à l'interne qui ne lui sont pas imputables

Ce sont des crises de croissance liées à l'évolution de toute institution.

### II.3.3. Au niveau des populations

Les populations à la base bénéficient de meilleurs services, sont mieux encadrés à produire, mieux formées. La relève est ainsi vite assurée.

### II.4. Conclusions

Le PAI.ONG.M. est un projet pilote au niveau de la SDID qui apporte un appui pointu à des ONG locales pour leur permettre de jouer plainement et efficacement leur rôle d'intermédiaire entre les donateurs et les populations ou les communautés à la base. En préparant ainsi les agents locaux de développement, il favorise l'émergence des structures locales et encourage donc la relève des ONG du nord par celles du sud dont les membres sont issus des communautés à la base qui leur demanderaient plus facilement des comptes à des expatriés.

Le PAI.ONG.M. est programmé pour trois ans. Les deux organisations SDID et AMIPJ anticipent une collaboration au-delà de cette phase test dans des activités économiquement rentables qui restent à identifier.

La coopération entre ONG du Nord et ONG du Sud, pour son impact durable devra surtout aider au renforcement des ressources locales et de leur institution pour ainsi assurer la soutenabilité des initiatives de développement par les structures locales des pays concernés. Les ONG doivent systématiser une approche et une méthodologie pour des échanges fructueux au bénéfice des populations du Sud

PRESENTE PAR :

M. Benjamin FOMBA

Secrétaire Permanent - AMIPJ

**ETUDE DE CAS**

**(4) AMRAD - NRMS**

**présenté par:  
AMRAD**

**Contact:  
Association Malienne de Recherche-Action  
pour le Développement  
B.P. 1847  
Bamako, Mali**

## I - Etude & Soumission

### I-1 Contacts :

Pour les ONGs du Sud surtout les debutants, c'est un grand problème de trouver un partenaire capable d'aider à atteindre ses objectifs. Soit en apportant ou en aidant à trouver le financement soit en apportant des compétences techniques et scientifiques.

La mise en place des structures de concertation comme le CCA-ONG ou SECC-ONG offre un terrain propice pour la rencontre des ONGs avec les bailleurs de fond ou d'autres partenaires. C'est dans ce cadre que l'A.E.R.A.D. a pu initier un partenariat avec E/DI NRMS.

### I-2 Etude de Cas : Partenariat AMRAD-NRMS

#### Etude & Soumission :

Le partenariat articule autour du programme de formation en Agroforesterie et de la gestion des ressources naturelles au Mali.

Les premiers contacts ont été noués à la suite d'une visite au Mali du chargé de l'organisation des ateliers de formation en Agroforesterie et en gestion des Ressources Naturelles en Afrique de l'Ouest. Plusieurs correspondantes ont suivi ces premiers contacts demandant une collaboration de l'AMRAD comme partenaire à la série de séminaires prévus. C'est un partenariat entre une structure gouvernementale du Nord et une ONG du Sud.

Ce qui a nécessité l'élaboration d'un programme de concertation à 4 niveaux appelé séminaire régional s'est tenu du 19 Février au 21 Mars 1984 avec la participation des cadres Sénégalais, Nigériens, Guinéens et Maliens. Il s'agissait de se rencontrer les différentes expériences, les structures gouvernementales et non gouvernementales, les différents pays, de discuter les forces et leurs faiblesses, de situer les blocages à l'agroforesterie et à la gestion des ressources naturelles. Le deuxième niveau, c'est le séminaire local qui a été organisé au Mali en collaboration avec E/DI NRMS.

Une telle collaboration nécessite un contrat dans lequel sont identifiés et clarifiés les fonctions de chaque partenaire. Il est obligatoire si l'on veut éviter toute surprise en cours d'exécution du programme. Ainsi E/DI NRMS fournit les fonds et, est responsable et les gérant des travaux du séminaire régional de Dakar (toutes charges comprises).

Au Mali, l'ARAD aura pour rôle :

1 - De coordonner les actions des 8 participants et de préparer leur départ à Danar (cadres du gouvernement et des ONGs)

2 - D'identifier un lieu de formation, d'hébergement, de restauration pour 20 participants et 4 à 6 formateurs.

3 - D'identifier une personne qui assistera dans le soutien logistique, les réservations et autres dispositions avant, pendant et après l'atelier de formation.

4 - De prendre contacts avec les structures appropriées (gouvernement et ONG) les participants avant le début de l'atelier.

5 - D'identifier le type de formation nécessaire et le niveau des participants.

6 - De chercher les moyens aux participants afin de les aider à organiser des ateliers de suivi aux agents de vulgarisation.

2 - Les leçons à tirer de cette expérience de partenariat :

2-1 Au niveau de l'identification des objectifs et de la préparation pédagogique : le partenariat du Nord vient avec son projet, ses objectifs, sa méthodologie.

Quand bien même il affirme que ce n'est qu'une proposition, en réalité il a des idées arrêtées et les retours qu'ils consent qu'on y apporte sont mineurs. De ce fait, la participation du Sud au niveau de la conception est considérablement réduite. C'est bien vrai qu'il peut refuser mais refuser c'est enlever à son organisation la possibilité de réaliser des expériences bonnes ou mauvaises. Ainsi, la plupart du temps, les ONG du Sud se plient-elles aux exigences "des partenaires" du Nord.

2-2 Au niveau de l'établissement et de la gestion du budget :

Comme on le voit, bon nombre de partenaires du Nord ont cherché à déléguer l'exécution de programmes par des agences de coopération bilatérale. À ce niveau, très souvent, la convention de financement n'est pas communiquée au partenaire du Sud. Le partenaire Nord agit comme une agence de coopération. Il négocie point par point et les fonds approuvés par le projet du Nord ne sont pas toujours communiqués. L'ONG du Sud est obligée de travailler d'où l'insuffisance des performances et l'inefficacité. Il arrive que le partenaire donne un complément de financement en de projet. Comme il est arrivé qu'il laisse l'ONG du Sud avec une situation déficitaire.

Au niveau du financement nous avons eu à déplorer des retards dans la mise en place des fonds préjudiciables à la bonne marche de l'organisation. Il arrive aussi que les fonds soient versés par petites tranches, ce qui rend impossible toute planification.

2-3 Au niveau du choix des personnes ressources :

À ce niveau se situe peut-être l'aspect le plus important en ce qui concerne le partenariat en l'occurrence les problèmes d'informations de sensibilité et de culture.

Malgré l'ouverture d'une façon générale, le Nord et le Sud se méconnaissent encore de nos jours. Un important effort d'éducation est nécessaire entre les peuples pour favoriser le partenariat. Avec toutes leurs bonnes volontés, il est difficile aux partenaires de se dessaisir de leurs préjugés. La mentalité de missionnaire des siècles précédents n'a pas encore totalement disparue. Les coopérants qu'on rencontre dans la rue sont convaincus d'apporter la vérité avec un grand V.

Il se pose donc le problème de communication de compréhension et de culture. Le partenariat bien pensé aurait pour is de résoudre ce problème en mettant en ensemble harmonieusement le savoir, le savoir faire des uns et des autres.

3 - Impacts :

Au niveau de l'UNEP :

- Meilleure connaissance des limites de partenaires et de la nécessité de bien choisir le partenaire
- La nécessité de bien définir non seulement les objectifs, le plan de mise en oeuvre et les financements
- Enrichissement de l'expérience en matière de succès et matière de déviation.

Au niveau des partenaires :

- Meilleure des partenariats au Sud, leur possibilité :
- Peut-être vont-ils améliorer nos structures et méthodes pour l'engagement dans un réel partenariat.

Conclusion :

Ces quelques exemples pour illustrer les points de notre rencontre permettront bien sûr d'avoir des discussions fructueuses, d'éclaircir les perspectives pour une amélioration du partenariat nord-sud.

**ETUDE DE CAS**

**(5) PARTENARIAT "LE COCOSY"**

**ONG CANADIENNES - ONG MALIENNES**

**présenté par:  
Mahamadou TOURE  
CECI**

**Contact:  
Centre Canadien d'Etudes et  
de Coordination Internationale (CECI)  
B.P. 109  
Bamako, Mali**

## **Introduction**

Le **COCOSY** est le comité de concertation créé pour l'identification, l'élaboration et la mise en oeuvre du projet d'Action concertée pour l'Education et le Développement dans l'arrondissement de Sy (cercle de San).

Le **COCOSY** est composé des représentants des ONG Canadiennes, Maliennes et le comité local de développement de Sy, regroupés tout au long du cycle de ce projet. Ces ONG sont : Aide à l'enfance Canada (AEC), l'Association d'Etudes des Technologies Appliquées (AETA), l'Association Malienne pour l'Insertion Professionnelle des Jeunes / Groupes Jeunes (AMIPJ/GJ), l'Association Malienne pour la Recherche-Action et Développement (AMRAD), le Centre Canadien d'Etudes et de Coopération Internationale (CECI), le Groupe Action Nord-Sud (GANS) et Service Universitaire Canadien Outre-mer (SUCO).

### **A Etude et soumission**

**A1 Genèse:** En octobre 1987 la Coopération bilatérale canadienne, sensibilisée par la problématique de la désertification progressive dans la région Sud-Sahélienne du Moyen Bani, a organisé une série de séances de réflexions sur les régions de Djénné, Tenenkou, San, et Tominian. En ce temps, Monsieur Yves Boily ex-directeur Régional du CECI, mais chargé du programme de Protection du Couvert végétal (ACDI) a invité les ONG Canadiennes et Maliennes pour une visite exploratoire dans l'arrondissement de Sy. Yves Boily avait identifié la région comme ayant de grands besoins et étant propice à bénéficier de l'appui des ONG dans plusieurs secteurs.

L'objectif fondamental de cette démarche était que la concertation impliquant plusieurs ONG Maliennes et Canadiennes pourrait créer une masse critique permettant de générer un impact réel dans le milieu. Les ONG ont alors choisi de proposer un projet commun au programme SCS qui pourrait être initié dans un laps de temps relativement court comparativement au vaste programme de la Coopération bilatérale (ACDI) multipliant les étapes administratives.

C'est ainsi qu'a eu lieu le 8 octobre 1987 la séance de travail regroupant les ONG Maliennes AETA, KILABO, Groupe Jeunes à l'initiative du CECI représenté par son Coordonnateur de l'époque, Philippe Jean. La raison fondamentale retenue pour cette séance de travail était d'élucider les différents facteurs pour définir une action concertée entre ONG Canadiennes et Maliennes. Après que les ONG se soient présentées, à travers leurs zones et leurs secteurs d'intervention, l'étape suivante a consisté à déterminer où l'on intervenait et à identifier ce que l'on était intéressé à faire (secteur d'activité). Ainsi chaque participant devait élaborer et déposer une proposition d'action pour la rencontre suivante. Entre temps pour le suivi des travaux, un comité de coordination avait été mis sur pied. A cause de l'infrastructure dont dispose CECI-Mali comparativement aux autres ONG Canadiennes et Maliennes, il lui a été plus facile de jouer un rôle beaucoup plus important dans ce travail concertation. Ainsi le CECI

aura à diriger le comité de coordination (CECI, AETA, SUCO, AEC, GANS) pendant toute la période d'élaboration du projet d'Action Concertée.

**A2** La première mission exploratoire du groupement d'ONG pour la reconnaissance du milieu physique et socio-économique de l'arrondissement de Sy, était organisée du 2 au 3 décembre 1987. Participaient à cette mission l'OCED, l'AEC, le CECI, l'EUMC, Groupe Jeunes et le SUCO. Malheureusement les ONG n'avaient pas défini à priori les modalités par lesquelles elles effectueraient éventuellement leurs interventions ou les formes de leurs concertations. Néanmoins plusieurs ONG avaient mentionné aux cours des débats que chacune d'elles pourrait d'abord identifier le secteur étant prioritaire et conforme à ses compétences et intérêts.

C'est ainsi qu'une deuxième mission de collecte d'information, en vue de la définition d'une action concertée entre ONG Maliennes (Groupe Jeunes, AMRAD) et Canadiennes (GANS, AEC, EUMC, et CECI) pour l'arrondissement de Sy a été organisée du 28 Mars au 2 Avril 1988. Les villages cibles étaient indiqués par le Comité Local de développement de Sy. Selon ces critères spécifiques, l'équipe d'ONG ferait entre ces villages cibles un choix définitif. Le profil établi par village offre des données sur : l'organisation sociale, le milieu, les infrastructures, la commercialisation, la santé, la situation des femmes, la mobilisation, les principaux problèmes, les priorités et les propositions.

C'est suite à cette étude qu'un projet d'action concertée, visant à appuyer les populations des villages de l'arrondissement de Sy dans le but de promouvoir leur l'autonomie dans les secteurs de l'environnement, la santé, l'agro-alimentaire, l'apiculture, l'alphabétisation et la promotion féminine a été élaboré et présenté à Solidarité Canada/Sahel. Au préalable, des ententes avec les partenaires maliens et canadiens et le Comité Local de développement et entre les bailleurs de fonds et les exécuteurs du projet pourraient être envisagées.

**A3** Malgré la plus grande implication du CECI dans les travaux d'élaboration du projet ACCED de Sy des ONG partenaires telles que le SUCO, le GANS, l'AMIFJ, l'AEC, et l'AMRAD ont participé à la soumission du projet au bailleur.

Certes, qu'un représentant d'une des ONG a dû faire l'exposé général et les autres sont intervenus avec des données complémentaires. Cependant après avoir bien compris toute la stratégie de gestion du projet (rotation entre AEC, GANS et CECI), le bailleur recommanda que l'administration relève du CECI qui devenait ainsi l'organisme pivot de ce projet.

## **B** Mise en place du Financement

Le CECI, en tant qu'organisme pivot a déployé des efforts pour débloquer les 14% de contrepartie auprès du FED. Ainsi devenait disponible le financement SCS pour faire démarrer le projet d'action concerté de Sy. Sur ce, le FED devient 2e partenaire financier de SCS.

**Le CECI est responsable de l'élaboration des rapports financiers, narratifs, des opérations de décaissement et de la gestion quotidienne du projet.**

**La planification générale au niveau du projet et la maîtrise des imprévus devaient relever du COCOSY qui devait être une structure de coordination, une sorte de Conseil d'Administration qui siège sur les décisions stratégiques relatives au projet. Mais hélas, tel n'est pas le cas.**

### **C Management :**

**C1 En tant qu'organisme pivot, le CECI a procédé à la mise en place de l'équipe de projet de concert avec le COCOSY.**

**Tout d'abord deux coopérants volontaires ont été recrutés au Canada (le chef de projet : le coordonnateur canadien et un apiculteur). Ensuite l'équipe malienne a été recrutée : (4 personnes) dont une Coordinatrice pour le projet et 3 agents, un technicien en développement communautaire, un apiculteur et un forestier). Tous ces agents ont été recrutés par deux comités de sélection formés par les responsables des ONG partenaires.**

**C2 Logiquement le COCOSY en tant qu'organe suprême dans ce cas précis de partenariat a seul le pouvoir de décision. Malheureusement le laxisme et le désintéressement perceptible au niveau de certains partenaires obligent le CECI et l'équipe de projet à s'exécuter pour les prises de décision. A peine la concertation se maintient; ce qui ne témoigne pas d'un bon fonctionnement du COCOSY.**

**C3 Bien sur les ONG maliennes doivent jouer un rôle d'encadrement. Mais faute de ressources de fonctionnement, il faut comprendre qu'elles ne pourront pas s'exécuter pour honorer cette responsabilité. Seules les ONG du Nord ont des facilités de déplacement à cause de leurs ressources de fonctionnement. Cependant il faut reconnaître que les ONG maliennes qui ont défini des tâches spécifiques ont été pourvues de ressources nécessaires (Ex: AETA).**

**C4 L'exécution du projet relève de l'équipe de terrain. Quand au suivi-évaluation le CECI en est responsable devant le bailleur de fonds. Cependant le Comité SCS Mali peut toujours entreprendre une évaluation du projet ACCED de Sy.**

**C5 Toute l'équipe de terrain du projet a bénéficiée d'une formation. Certains ont suivi la formation GRAAF au Burkina Faso et d'autres, au Centre de formation Pratique de Tabakoro (pour la foresterie)**

**C6 Rapports entre les différents partenaires : ONG du Nord/ONG du Sud/Comité Local de Développement/Populations.**

A ce niveau , comme le CECI est le gérant du projet, il gère les fonds, ce qui pour certains peut constituer un rapport de force.

Cependant il faut reconnaître que certaines ONG ou institutions ne sont que le reflet d'un individu et de la personnalité de celui qui dirige. Ainsi dans un contexte de partenariat, il ne faut pas être surpris de rencontrer des camarades de haute personnalité naturelle, des camarades moins agressifs et moins flexibles et même des camarades moins disposés à oeuvrer dans le projet que vous avez élaboré ensemble. Il faut aussi tenir compte des rapports matériels qui prévalent souvent, mais qu'il est difficile d'ignorer au sein des partenaires impliqués dans le projet.

En ce qui concerne les populations, il faut reconnaître que la prise en compte de certains valeurs culturelles peut favoriser la mobilisation des masses. Pour se faire une bonne connaissance du milieu socio-culturel par l'équipe de projet aussi bien que toutes les ONG partenaires est indispensable. Bien sûr que des erreurs ont dû se commettre dans le passé, mais il suffit d'un simple effort des ONG partenaires à comprendre la complexité socio-culturelles des populations pour que le projet puisse être une pleine réussite.

#### **C7 Appui Institutionnel**

Dans le cas précis de ACCED-Sy, en dehors de l'entente intervenue entre le Comité local de développement de San et l'organisme pivot, il n'y a pas une autre forme d'entente permettant d'autodiscipliner les ONG vis-à-vis des fonctions de planification et de prise de décision. C'est seulement la bonne volonté qui motive les ONG membres à répondre aux invitations du COCOSY. Surtout c'est le manque de frais de fonctionnement qui empêche les ONG maliennes à s'exécuter s'il s'agit de se rendre sur le terrain (Sy).

Cependant il faut toujours regretter les cas d'absentéisme <sup>répétés</sup> ~~répétés~~ sans motifs dont font preuve certains représentants d'ONG surtout si la réunion mensuelle doit se tenir et à Bamako.

#### **D Impacts :**

Au stade actuel, il faut signaler une certaine confusion au niveau du COCOSY due à une absence de guide de procédure. Il n'y a pas d'entente faisant pression sur une ONG à respecter ses obligations vis-à-vis du consortium. La prévalence de cette organisation informelle ne permet pas une contribution efficace des ONG au sein du partenariat.

**D1** Pour les ONG du Nord, il faut reconnaître une meilleure compréhension du milieu socio-culturel.

**D2** Concernant les ONG locales, un gain d'expertise peut être mentionné.

**D3** L'impact pour les populations est frustrant si les ONG ne coordonnent pas leur intervention sur le terrain. C'est ce qui témoigne la nécessité de planification périodique concertée qui malheureusement est loin d'être un acquis du COCOSY.

### Conclusion

La nature du projet processus est telle que toutes les insuffisances mentionnées ci-haut peuvent être corrigées. Après un an d'exécution, on peut améliorer les performances du projet en procédant à de petits ajustements tels que :

- L'élaboration d'une procédure de responsabilité des membres.

- Collaborer avec 2 ONG locales. On dirait que l'ACGED-Sy a été conçu sur la base d'amitié de personnes qui voulaient travailler ensemble sur un problème commun. De par leur lien, la mobilisation pouvait se faire facilement. Maintenant très peu de ceux-là qui ont conçu le projet sont présents. Il n'y a pas eu de statut ou de règlement interne obligeant les ONG partenaires à honorer leur engagement vis-à-vis du projet, d'où tout le problème.

Mahamadou TOURE  
Chargé de projets  
C E C I  
Bamako

Bamako, le 5 septembre 1990

**ETUDE DE CAS**

**(6) PARTENARIAT GUAMINA - EUMC - USC/CANADA**

**présenté par:**  
**Mamedi SIDIBE**  
**Guamina**

**Contact:**  
**Guamina**  
**B.P. 2744**  
**Bamako, Mali**

## A. Etude et soumission :

### 1. Contexte dans lequel les partenaires ont eu à nouer les premiers contacts :

Le partenariat de GUAMINA avec l'EUMC est parti des contacts personnels du responsable au développement de GUAMINA alors membre du Conseil d'administration dudit organisme avec le Représentant de l'EUMC (Entraide Universitaire Mondiale du Canada) au Mali. Ces contacts auxquels d'autres membres du Conseil d'administration de GUAMINA furent associés, ont permis aux deux organismes de décider de l'implication de GUAMINA sur le projet de périmètre irrigué de Boya à Gao. Un document (protocole d'accord) a été rédigé par les deux organismes pour mieux traduire la volonté des parties impliquées dans le projet.

Dans ce document, les deux organismes sont convenus sur la procédure d'implication de GUAMINA, et la responsabilité de chacun dans l'exécution du programme. Le protocole d'accord soumis à l'approbation du partenaire financier (USC) fut signé par les différents partenaires qui ont bien voulu par ce geste mettre en évidence la complémentarité de différents corps dans le sens de l'efficacité sur le terrain pour une meilleure atteinte des objectifs fixés.

### 2. Elaboration du projet ou programme :

Dans le cadre de l'élaboration du projet, les deux organismes ont effectué des missions conjointes auprès des populations concernées en vue de l'identification, l'élaboration et le montage du programme.

Au cours de ces missions, des discussions ont été engagées pour parvenir à la rédaction d'un protocole d'entente avec les populations. Ce protocole d'entente tripartite fait état des engagements des différentes parties, et de la responsabilité de chacun dans l'exécution du programme. Les deux organismes exécutants conjoints ont également effectué une

mission de planification des activités et du budget du programme avec la participation du partenaire financier.

### **A3. Soumission du projet au bailleur de fonds :**

Le programme conjoint EUMC-GUAMINA préfère le terme partenaire financier à celui de bailleur de fonds dans la mesure où les bailleurs sont plus impliqués dans la planification du programme et effectuent des visites terrain de suivi et d'évaluation. La soumission du projet a été faite par l'Entraide Universitaire qui a demandé avec l'approbation du partenaire financier l'implication de GUAMINA dans l'exécution de ce programme.

### **B. Mise en place des financements :**

La planification du programme a été faite de façon conjointe et chaque organisme à travers ses volontaires s'est vu attribuer des rôles à exécuter et des responsabilités à assumer.

C'est à ce titre que chaque organisme a eu pour rôle essentiel d'assurer le bon fonctionnement de l'équipe terrain pour une meilleure exécution du programme. La responsabilité de l'exécution est partagée équitablement entre les deux organismes. Cependant au cours de cette exécution des mandats spécifiques peuvent être octroyés de commun accord à une des parties.

Dans la gestion, le rôle de chaque organisme est de participer pleinement à la planification budgétaire et à toutes les décisions importantes relatives au budget du projet (réaménagement budgétaire).

L'imputabilité financière est assurée par les deux organismes devant le partenaire financier. Sur le terrain la gestion courante est assurée par les responsables désignés des deux ONG ; même si la tenue régulière de la comptabilité du projet est réalisée par l'EUMC eu égard aux conditions requises par celui-ci : existence d'une antenne équipée à Gao, expertise propre.

GUAMINA conserve un droit de regard sur cette gestion et participe à tous les niveaux à la prise de décision concernant la gestion financière du projet. Pour mieux illustrer ce chapitre il faut noter que sur le projet de Boya, les volontaires des deux organismes sont tous responsabilisés dans des volets du projet. Chaque responsable de volet est chargé de la planification des activités et de la gestion financière de son volet. Il produit régulièrement un rapport narratif et financier.

**BEST AVAILABLE DOCUMENT**

## **C. Management :**

### **C1. Mise en place des infrastructures :**

La mise en place des infrastructures est assurée de commun accord par l'Entraide Universitaire Mondiale qui avait déjà une présence dans la zone. Les infrastructures du projet sont utilisées selon les besoins et en fonction des tâches et responsabilités confiées à chaque organisme à travers ses personnes ressources sur le projet.

### **C2. Procédure de prise de décisions, les concertations :**

Les décisions se prennent à deux niveaux :

- Au niveau des responsables des deux organismes les grandes décisions relatives au partenariat et à l'orientation du programme sont prises par suite de discussion d'adulte à adulte.
- Au niveau de l'équipe projet les décisions sont prises par suite de concertation et de discussion au cours des réunions ordinaires ou extraordinaires. Ces décisions qui concernent surtout les activités du projet sont prises de commun accord avec l'implication effective des volontaires des deux organismes.

Pour chaque grande décision concernant le cours du projet, une concertation se fait au niveau soit des équipes terrain, soit au niveau des responsables des deux organismes. Les réunions de concertation sont mensuellement organisées pour favoriser cet esprit de concertation au niveau de l'équipe terrain et renforcer l'esprit d'équipe et d'échange sur le terrain. Aussi des réunions inter-équipes sont hebdomadairement tenues pour mieux coordonner les activités sur le terrain.

### **C.3. Encadrement :**

L'encadrement sur le terrain est assuré selon l'organisation de l'équipe. Les chefs de projets qui sont responsables de la réalisation des activités sur le terrain veillent à la bonne réalisation des activités et sont responsables de la coordination de l'ensemble des activités du projet, la centralisation et vérification des rapports sur les différents volets et des réunions de synthèse et de programmation d'action.

### **C.4. Exécution, suivi, et évaluation des projets :**

L'exécution des projets est assurée par les deux organisations à travers l'équipe terrain composée de volontaires de GUAMINA et de volontaires Canadiens qui travaillent ensemble pour la réalisation des objectifs fixés.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

Le projet de Boya exécuté par l'EUMC et GUAMINA comprend plusieurs volets (promotion féminine, périmètres irrigués, Soins de Santé Primaire, Alphabétisation, Organisation Coopérative, Protection Environnement). Chaque volet est confié à un chef de volet qui est soit un volontaire de l'EUMC, soit un volontaire de GUAMINA.

Deux responsables de projet (un volontaire de l'Entraide et un volontaire de GUAMINA partagent la responsabilité et la direction (production de rapports, coordination) des activités du projet en même temps qu'ils sont chacun responsable de volet. Ils assument la même responsabilité quant à l'exécution de projet.

Le suivi et l'évaluation du projet sont aussi assurés par les différents organismes impliqués (EUMC-GUAMINA et USC CANADA, le partenaire financier).

Pour le suivi des activités, l'équipe terrain élabore des rapports d'activités et financiers mensuels et trimestriels qui sont envoyés aux responsables des deux organismes exécutant, chargés de les acheminer aux partenaires financiers. Aussi des missions de suivi et d'évaluation sur le terrain sont conjointement organisées par EUMC-GUAMINA deux fois par an, en plus des missions individuelles menées par chaque organisme. Ces missions permettent aux deux organismes de faire le point de l'état d'exécution du projet et de trouver des solutions aux problèmes qui se posent au niveau de l'équipe terrain. Ces missions permettent de contrôler l'exécution des tâches et l'état d'esprit des volontaires et de faire le point sur le partenariat GUAMINA-EUMC sur le terrain.

#### **C5. Formation :**

L'accent est mis sur la formation des volontaires. Cette formation a lieu au sein de GUAMINA (formation pré-affectation), et à travers la participation des volontaires à des séminaires et stages de formation, et, de manière pratique la formation se réalise pendant les visites de projets.

#### **C6. Rapports entre les différents partenaires :**

Les rapports entre les différents partenaires impliqués dans le projet sont des rapports de collaboration et d'entente. Un protocole d'entente est signé par l'EUMC-GUAMINA et les populations bénéficiaires et faisant état des engagements et des responsabilités de chaque partie dans l'exécution du programme.

#### **C7. Appuis institutionnels :**

Dans le cadre de ce projet, les frais administratifs perçus par les organismes servent d'appuis institutionnels en

vue de la couverture de certaines dépenses de fonctionnement et de suivi des deux organismes impliqués dans l'exécution du programme.

#### **D. Impact (positif et/ou négatif) du partenariat :**

L'impact du partenariat se mesure à plusieurs niveaux et dépend également de la nature des projets.

Pour ce qui est du projet conjoint EUMC-GUAMINA, l'impact se mesure au niveau de toutes les parties impliquées dans la réalisation du programme (EUMC, USC/CANADA, GUAMINA, population, autorités locales, etc...).

Chaque partenaire par le jeu de la complémentarité donne et reçoit des autres parties.

Le partenariat entre les différents corps impliqués dans la réalisation des programmes conjoints GUAMINA-EUMC a eu des effets positifs :

- Efficacité et complémentarité dans la réalisation des objectifs fixés.
- Etablissement de relations inter-culturelles et d'échange entre les différents éléments impliqués dans la réalisation du programme.

#### **D1. Au niveau de GUAMINA :**

Le partenariat avec l'EUMC a été d'un grand apport :

- Efficacité dans l'action pour atteindre en commun les objectifs fixés.
- Création et renforcement de l'esprit d'équipe.
- Echange d'expérience et de savoir-faire.
- Renforcement de la crédibilité de GUAMINA.
- Ouverture de GUAMINA à d'autres organismes.
- Renforcement des expertises locales de GUAMINA.

Les raisons de ce succès sont surtout fondées sur la franche collaboration et la volonté effective de travailler ensemble dans la complémentarité en vue d'atteindre des objectifs communs. Le partenariat demande beaucoup de sacrifice et de compréhension mutuelle et sa réussite dépend de beaucoup des personnes qui le traduisent sur le terrain.

## **D2. Au niveau des populations :**

Le partenariat est un élément qui traduit la volonté des différentes parties de collaborer efficacement en vue d'atteindre les objectifs du projet. Pour ce faire, les populations qui sont impliquées dans ce partenariat constituent la couche cible vers laquelle sont dirigées toutes les actions initiées dans le cadre du projet. L'impact sur les populations est considérable :

- meilleure implication des populations dans l'exécution du projet,
- participation effective des populations à toutes les phases d'initiation, d'élaboration et d'exécution des activités,
- responsabilisation des populations pour la prise en charge effective du projet,
- initiation des populations pour l'après projet.

## **E. Conclusion :**

De l'analyse du partenariat EUMC-GUAMINA-USC CANADA sur le projet de Boya, il ressort que malgré certaines difficultés rencontrées au cours de l'exécution (mauvaise perception du contenu du partenariat par les populations sur le terrain, empiètement de rôle, retard dans l'accomplissement de certaines activités, etc...) l'effort de compréhension mutuelle a permis aux deux organismes d'éclaircir tous les aspects du partenariat et de situer les rôles et les responsabilités des volontaires dans le projet et dans l'équipe terrain. Cela a permis le renforcement de l'esprit d'équipe (maliens et canadiens confondus) et la collaboration entre toutes les personnes ressources travaillant sur le projet.

Le projet de Boya est un projet intégré d'une durée de cinq ans avec près de six volets d'activités. Les rôles de chaque partenaire sont :

- USC/CANADA a fourni le financement, participé à la planification du projet, et assuré en relation avec les autres partenaires, le suivi terrain.
- EUMC-GUAMINA ont procédé à l'exécution du projet et de ce fait ont constitué une équipe chargée de la conduite des activités du projet (apport technique).
- Les populations ont participé aux prises de décisions et à la réalisation des activités.
- Les services techniques, autorités administratives et politiques ont apporté l'appui-conseil et l'appui-technique dans la réalisation du programme avec les populations.

Le projet de Boya est un exemple de partenariat déjà vécu, et qui continue à se construire par des acteurs d'horizons différentes qui s'ajustent continuellement dans l'harmonie pour appuyer l'auto-développement des populations de cette zone. Comme dire que les acteurs de ce partenariat sont d'abord tous des hommes, capables de se comprendre avant d'être canadiens ou maliens, ou appartenant à des nations développées ou moins développées.

Les relations d'adulte à adulte et reconnaissance des différences et des complémentarités ont été le fondement du partenariat GUAMINA-EUMC-USC CANADA. Nous pouvons affirmer que toutes les réussites dans l'atteinte des objectifs du projet de Boya mis en oeuvre par des partenaires décidés à s'investir pour la même cause ont été rendues possibles par l'observation de ces comportements sus-mentionnés au niveau des différents acteurs.

**ETUDE DE CAS**

**(7) PARTIE I. ARIAT KILABO - NOVIB**

**présenté par:  
Moctar TRAORE  
KILABO**

**Contact:  
KILABO  
B.P. 2246  
Bamako, Mali**

**BEST AVAILABLE DOCUMENT**

## INTRODUCTION :

La decennie quatre-vingt se termine. Elle a été marquée dans le monde des organisations Non-Gouvernementale du Nord et du Sud, par la recherche d'un partenariat dynamique capable de promouvoir un développement durable dans le tiers monde en général, et au Sahel en particulier.

Le concept du partenariat est une notion elle même recemment introduite dans le monde du développement.

La multiplicité des acteurs en scène (Institution financière internationale, ONG autorité locale, population ...) confère à ce concept toute sa complexité.

Ces trois dernières années ont vu au Mali l'instauration de rélation durable entre ONG locale et ONG du Nord placée sous le vocable du partenariat

Dans ce mouvement dynamique l'Association KILABO n'est pas demeurée en reste.

C'est ainsi qu'elle a établi des relations de partenariat avec Aide à l'Enfance Canada (A.E.C), le groupe action Nord Sud (Gans) et la Novib organisation néerlandaise pour la coopération Internationale au développement.

C'est justement le partenariat KILABO-Novib qui fera l'objet de la présente étude de cas.

### I.GENESE D'UN PARTENARIAT :

C'est en 1986 que l'Association KILABO est rentrée en rélation avec l'Organisation Néerlandaise pour la coopération Internationale au développeme denommée Novib. .../...

---

Une lettre de contact adressée par Kilabo à la Novib a donné ton à ce lien de partenariat.

Au début de notre rencontre KILABO était perçue comme une ONG peu expérimentée qui se cherche et qui ne répondait certainement pas au type partenaire traditionnel de la Novib.

Cependant il existait chez nous une volonté affirmée de mieux faire d'aller de l'avant qui fut certainement perçue par notre partenaire.

Le contact fut maintenu entre nos deux organismes dans le cadre d'échange de documents, d'information réciproque sur nos activités.

Une visite en Février 1987 sur un de nos sites de projet du représentant de la Novib a été déterminant dans la consolidation de ce partenariat national.

Par la suite nous fûmes invités au forum des partenaires de la Novib Sahel tenu au Sénégal (M'Bour) du 20 au 23 Novembre 1988.

A l'ordre du jour : l'institution d'un dialogue entre la Novib et ses partenaires; la politique de la Novib au Sahel et la décentralisation.

## II . COMMENT S'EST CONCRETISE CE PARTENARIAT :

Il a fallu une période de deux ans pour que la Novib et ses partenaires du Sahel engagent un dialogue constructif pour asseoir les mécanismes d'un partenariat tant recherché.

La réunion de M'Bour fut justement le point de départ de ce dialogue fructueux.

L'un des objectifs principaux du partenariat Novib-ONG du Sahel c'est parvenir à la décentralisation. ( ? )

Deux raisons principales ont conduit à cette approche :

- Le désir des partenaires d'être impliqués dans les prises de décisions et l'initiative de la Novib en vue d'un partage de pouvoir.

- Dans la recherche de cet objectif un grand chemin a été parcouru, à savoir entre autres :

- L'existence effective d'un forum Novib-partenaire du Sahel se traduisant par la tenue de reunion annuel, regroupant les représentants de toutes les ONG du Sahel partenaire de la Novib.
- Existence et fonctionnalité d'un comité de concertation et de partenaires Sahéliens de la Novib, composé d'un représentant par pays et se réunissant 4 fois par an.
- Participation des partenaires Sahéliens de la Novib dans l'éducation du public en Hollande et de la pression politique en Europe.
- Existence d'un bulletin d'information des partenaires de Novib au Sahel.

### III. AVANTAGES POUR KILABO DU PARTENARIAT NOVIB-ONG SAHEL :

Ce partenariat que nous avons développé avec la Novib a eu des avantages inestimables pour nous qui ne se chiffrent pas comme on pourrait le croire en terme de nombre de projet financé.

Il nous a permis :

- Une très grande ouverture sur le monde du développement.
- Des échanges fructueux avec d'autres partenaires de la Novib au Sahel notamment Fongs, Congad (Sénégal); Solidami (Guinée Bissau); I.C.S (Cap-vert BSLONG (Burkina Fasso)
- La participation de certains techniciens de KILABO à des séminaires atelier d'un niveau très appreciable.
- De jauger toute la richesse que l'on peut tirer dans l'amélioration ou le développement d'un partenariat Nord-Sud et Sud-Sud.

#### IV. LES ATTENTES DE KILABO D'UN PARTENARIAT :

Notre organisme attend d'un partenariat un échange fructueux d'expérience de savoir faire, une tribune pour un débat fécond de nature à éclairer tous les acteurs sur la complexité du développement.

En d'autres termes le partenariat se conçoit pour nous comme une pratique une collaboration franche à long terme qui implique un partage de pouvoirs, ressources, d'informations d'expériences et à l'issue de laquelle l'ONG du Sud devra sortir renforcée sur le plan institutionnel et l'ONG du Nord mieux imprégnée des réalités socio économiques du milieu.

Le partenariat c'est également la construction ensemble d'un édifice, cadre de vie meilleure pour les populations démunies et marginalisées.

Dans ce mouvement dynamique d'édification les échanges interculturels pour une meilleure adéquation des approches et des sensibilités demeurent la fondation de cet édifice commun.

#### V. PERSPECTIVES :

En terme de perspective KILABO se propose de mener au sein du forum Novib-partenaires des actions concrètes pour mieux faire connaître les ONG Maliennes afin de promouvoir au Sahel de véritable partenariat Sud-Sud et Nord-Sud.

A ce titre Kilabo se propose de faire participer deux ONG féminines Maliennes au prochain Forum des partenaires Novib prévu en Guinée Bissau en Avril 1991.

#### CONCLUSION :

La dernière décennie a vu au Mali l'émergence d'ONG nationales dont les actions concourent à l'appui de celles menées par l'état.

Cette mission délicate du développement alternatif à la base des ONG implique de la part de celles-ci une plus grande rigueur, une plus grande maîtrise dans la gestion des projets et programmes de développement.

En définitif il s'agit dans le cadre d'un partenariat fécond de faire émerger des structures cohérentes, compétentes dynamiques alternatives et complémentaires de l'Etat.



: des groupes-cibles au dévelop- : :  
: pement : femmes nomades, jeunes : :  
: marginaux des centres urbains : :  
: -La réflexion prospective sur : :  
: le développement communautaire : :  
: -Informier et conseiller Novib : :  
: dans les cas de situation : :  
: d'urgence : :  
: -Etablir le budget de fonction- : :  
: nement du CCPN et du forum : :  
: : : :  
: : : :  
: : : :

MOCTAR SEIOU TRAORE  
Secrétaire Général KILABO

65

**ETUDE DE CAS**

**(8) PARTENARIAT LWR - ONG NATIONALES - POPULATIONS**

**présenté par:  
David OLSON  
Lutheran World Relief**

**Contact:  
Lutheran World Relief  
B.P. 9051  
Bamako, Mali**

BEST AVAILABLE DOCUMENT

N.B.: La phrase "agence intermédiaire" est souvent utilisée dans cette étude de cas pour désigner l'organisation travaillant entre LWR et la population cible laquelle reçoit le financement du LWR et supervise l'exécution du projet. Cette organisation est d'ordinaire, mais pas toujours, une ONG nationale.

#### A. Etude et Soumission

A1. **Prise de Contact:** Au cours de nos premières années au Mali, LWR recherchait des partenaires parmi les quelques ONGs nationales opérant en ce temps-là et par ce moyen, nous trouvions nos tout premiers partenaires. Cependant, avec la plus grande prolifération des ONGs nationales au cours des quelques dernières années, nous ne recherchons plus de partenaires. La nouvelle poussée de jeunes ONGs cherche le financement, donc, nous sommes débordés par des requêtes de financement. Ainsi, LWR ne recherche plus de nouveaux partenaires, avec quelques exceptions de très près.

A2. **Elaboration du Projet ou Programme:** Nous avons une règle invariable à suivre dans l'élaboration d'un projet. Les idées et l'élan pour tout projet financé par LWR doivent émaner de la population cible elle-même. C'est le fait le plus important que nous devons vérifier pour considérer un nouveau projet. Un scénario typique pour l'élaboration d'un projet est le suivant: Un groupe villageois dynamique et bien organisés se présente avec les grandes lignes d'une initiative qu'ils considèrent d'une haute priorité. Les villageois connaissent une ONG nationale intervenant dans leur zone. Ils prennent contact avec cette dernière et soumettent leurs idées pour le projet. L'ONG accepte le projet et en concert avec les villageois, présente une proposition détaillée à LWR. Cette ONG nationale devient l'agence intermédiaire, parce qu'elle travaille entre LWR et la population cible.

A3. **Soumission du Projet ou Programme aux Bailleurs de Fonds:** D'habitude, LWR se rencontre avec l'agence intermédiaire pour discuter le projet au moins une fois. Si le projet remplit les critères de notre programme, LWR et l'agence intermédiaire entament ensuite la première rencontre avec la population cible ou de nombreuses rencontres ayant pour but de discuter la proposition, visiter le terrain et forger une relation de travail. Une fois les trois parties ont élaboré les détails du projet, LWR organise d'ordinaire, de plusieurs autres rencontres avec l'agence intermédiaire pour produire la version finale du projet.

#### B. Mise en Place des Financements

Une fois la version finale du projet est complétée, elle est expédiée au siège à New York, où elle est étudiée par un Comité de Sélection composé des membres de notre personnel de programme. Le Comité de Sélection a trois alternatives: il peut approuver le projet, le rejeter ou renvoyer la proposition au Mali pour éclaircissement ou information complémentaire. Si

Le projet est approuvé, le siège fait une lettre d'acceptation de projet à l'agence intermédiaire pour la signature de son directeur. L'accord ainsi signé et retourné, le siège fait virement de la première tranche de financement. D'habitude, cette procédure prend deux à quatre mois entre la soumission de la proposition à New York et l'arrivée du fonds.

Le projet une fois approuvé et financé, LWR adopte une approche de laissez-faire à l'égard de la gestion du projet. Nous laissons l'agence intermédiaire et la population cible à prendre en charge le projet dans la plus grande étendue possible. Bien que nous continuons à poser des questions, donner des conseils et des aides par tout moyen comme nous pouvons, nous n'essayons pas de nous imposer à l'autonomie des autres deux partenaires. Nous croyons que c'est mieux de les laisser gérer le projet pour qu'ils apprennent à résoudre les problèmes eux-mêmes plutôt que de dépendre toujours du LWR.

Le domaine où nous nous sommes plus impliqués est d'aider l'agence intermédiaire à la rédaction des rapports d'activités et financiers. Au début du projet, l'agence intermédiaire a souvent des problèmes avec la préparation de ces rapports ainsi, nous faisons examen des quelques premiers rapports jusqu'à ce que le partenaire arrive à les maîtriser.

D'ordinaire, LWR envoie les tranches du financement trimestriellement, bien que pour beaucoup de partenaires installés, cette modalité peut être bi-annuelle ou annuellement. L'allocation du fonds est toujours fonction de la mise à jour et l'envoi à l'échéance des rapports exacts d'activités et financiers.

Bien que LWR n'a rien à avoir avec les décaissements journalières, nous procédons aux contrôles financiers et d'expertise de comptes de temps en temps. LWR est conscient que les changements de conditions peuvent modifier les moyens de dépenses et reste flexible à cet égard. La voie reste libre pour tout petits changements dans les moyens pour lesquels l'argent est dépensé et la décision peut être prise entre l'agence intermédiaire et la population cible sans en informer le LWR. S'il y a de changement majeur, cependant, LWR veut être au préalable, mis au courant.

### C. Management

C1. Mise en Place des Infrastructures: Nos structures de gestion varient d'un projet à un autre, toujours en fonction de la nature de l'agence intermédiaire et de la population et, de la grandeur du projet. Au niveau de l'agence intermédiaire, il existe typiquement un ou nombreux techniciens fournissant l'assistance technique dans des volets spécifiques aux bénéficiaires du projet. Souvent, il y a un superviseur qui contrôle tout le projet pour être sûr que les différents volets sont intégrés et fonctionne comme un tout. Il existe d'ordinaire, quelque type de supervision régulière du siège. Même, la plus importante est la structure de gestion au niveau du village. Ceci est absolument nécessaire pour le fonctionnement continu des activités développées pour le projet une fois le financement extérieur prendra fin. La forme de structure de gestion doit être choisie par la population parce que, ce sont eux qui savent ce qui travaille dans leurs

communautés et ils auront à travailler ensemble après le départ de ceux de dehors. D'habitude, les villageois préfèrent une sorte de coopérative. Dans d'autres cas, ils se sont organisés en unité de production, groupe de jeunes, tous villageois ou associations villageoises. Si les structures de gestion locale permet à leurs membres à profiter individuellement ou collectivement, il appartient aussi à la population d'en faire l'idée mais, nous trouvons que l'exploitation individuelle est d'ordinaire plus effective pour motiver la population à travailler et à leur fournir un stimulant financier approprié.

C2. Procédure de Prises de Décisions, les Concertations: Bien que ceci varie en quelque sorte d'un projet à un autre, LWR généralement suit cette approche: Une fois qu'un projet est approuvé et financé, LWR préfère que la population cible, en collaboration avec l'agence intermédiaire, assume la responsabilité de prises de décisions. La population cible devrait avoir plus de dire en décisions ensuite, l'agence intermédiaire et enfin, LWR. Très rarement, LWR émet une décision finale sur un sujet relatif au projet à l'exception des points où des changements majeurs sont proposés dans le budget. Si, par exemple, la population et l'agence intermédiaire ont décidé d'utiliser le fonds du projet pour acheter une motopompe au lieu d'une pompe manuelle localement fabriquée qui a été prévue, LWR doit cependant décidément dire non. Ceci, cependant, est l'exception plutôt que le règlement.

Une fois le projet démarré, LWR effectue d'ordinaire des visites trimestrielles sur le terrain pour voir les progrès accomplis et organiser des rencontres avec la population ainsi que l'agence intermédiaire. Ceci est un bon moyen pour suivre le projet, échanger des idées et faire des suggestions. LWR et ses agences partenaires échangent aussi des idées à travers les rapports trimestriels et le feedback du LWR par ces rapports-là.

C3. Encadrement: LWR accorde une priorité extrêmement supérieure à l'encadrement: il existe au moins un genre d'encadrement dans chaque projet et souvent plusieurs différents genres. Cet encadrement est organisé par l'agence intermédiaire pour uniquement ce projet et l'encadrement par les agents de l'état travaillant déjà dans la zone. LWR inclut aussi le volet visites techniques dans tous ses projets, lesquels donnent l'avantage aux villageois pour visiter un projet réussi partout au Mali. Ceci n'expose pas seulement les villageois à de nouvelles idées et techniques mais sont motivés pour améliorer leurs propres activités. Dans presque tous nos projets, nous fournissons la formation en gestion et en alphabétisation, lesquelles à nos sentiments, sont très importantes pour libérer le paysan et lui donner sa place dans l'économie moderne. Je souligne que nous n'imposons pas un système de gestion pré-conçu à nos bénéficiaires. Au contraire, nous les exposons aux principes fondamentaux de la bonne gestion et nous les aidons à créer leurs propres systèmes adaptés à leurs besoins et milieux.

C4. Exécution, Suivi et Evaluation des Projets: La plupart du temps, les trois éléments sont pris en main par l'agence intermédiaire et la population cible. Le degré auquel ces deux acteurs partagent la responsabilité varie d'un projet à un autre. Lorsque, une population cible n'a jamais participé à

l'exécution d'un projet et que les villageois ne sont pas bien organisés, au moins au départ, l'agence intermédiaire pouvait avoir à prendre la direction dans l'exécution, le suivi et l'évaluation. D'autres populations peuvent être capables de prendre en main plus de responsabilités. LWR préfère que la population cible prenne plus de responsabilités qu'elle en est capable d'assurer et que sa part augmente progressivement à mesure que l'état du projet s'avance. LWR participe mais à un degré restreint. Comme précité, LWR pose fréquemment des questions, prodigue des conseils, des aides où besoin dans l'exécution et le suivi d'un projet. Un représentant du LWR participe normalement à l'évaluation finale d'un projet en compagnie de l'agence intermédiaire et de la population cible.

C6. Rapports entre les Différents Partenaires: Le rapport est de la plus importance suprême à LWR, comme nous essayons d'identifier les pauvres, motiver les populations et les responsables, les agences intermédiaires compétentes pour aider ces populations-là. Ce rapport est un processus qui prend du temps à compiler; il ne vient pas du jour au lendemain. Dès l'abord, il y a des soupçons de tous côtés; personne n'est entièrement sûre des motivations de l'autre. La population ne comprend pas pourquoi ces deux organisations veulent l'aider; elle soupçonne une motivation antérieure. L'agence intermédiaire ne sait pas comment LWR fonctionne et ce qu'elle peut attendre comme fruit de la relation avec LWR. LWR aussi, ne connaît pas l'agence intermédiaire et son aptitude à bien exécuter un projet. Si le partenariat est solide, ces soupçons et doutes diminueront et disparaîtront avec le temps pour être remplacés par la confiance mutuelle et le respect.

C7. Appuis Institutionnels: LWR n'accorde pas d'appuis institutionnels proprement dit. LWR a le bon vouloir pour financer les coûts administratifs raisonnables associés au fonctionnement de nos projets spécifiques. Dans l'avenir, nous pouvons envisager la possibilité à une agence intermédiaire à développer plusieurs projets individuels pour bénéficier les populations de la base, au même moment, avec chaque projet ayant un budget administratif. Dans ce cas, LWR pouvait considérer le remplacement du budgets administratifs de projet-par-projet par un projet séparé pour les coûts administratifs d'une agence intermédiaire. Mais nous ne sommes pas encore à ce stade avec nos partenaires au Mali.

#### D. Impacts (Positifs et/ou Négatifs) du Partenariat

D1. Au Niveau de l'ONG du Nord: Le plus grand impact positif est ce que nous du Nord, pouvons apprendre de nos partenaires du Sud au sujet du Mali, son peuple et leur développement. Ceci nous donne une meilleure compréhension de ce pays et ce qui nous aidera à mieux accomplir notre mission. Nos partenaires maliens connaissent beaucoup mieux le Mali que nous du Nord et nous espérons que cette connaissance se traduise en de plus bons et projets réussis. Le plus grand impact négatif est que la plupart de nos agences intermédiaires ainsi que les populations ne sont pas expérimentées pour la mise en oeuvre de ces genres de projets voire faibles dans l'organisation et la gestion. Ceci est un domaine donc, où les ONGs du Nord peuvent faire une légitime contribution au partenariat.

D2. Au Niveau de l'ONG du Sud: Je pouvais imaginer que l'ONG du Sud pourrait avoir l'impact positif du partenariat dans trois domaines: accès au financement, à l'assistance de la gestion et aux nouveaux contacts et ressources d'information. L'impact négatif pourrait probablement être vu comme étant le trop de contrôle du projet par l'ONG du Nord, laquelle empêche les ONGs du Sud à faire le projet exactement comme elles voudraient.

D3. Au Niveau des Populations: Je pense que la manière dont les populations considèrent l'impact positif du partenariat est du fait qu'il leur donne accès aux ressources financières qu'elles ne peuvent pas obtenir autrement. L'impact négatif est que les mêmes ressources financières accordent à l'ONG du Nord ainsi qu'à celle du Sud un moyen de trop de contrôle sur leurs vies. La plupart des populations pensent qu'elles pouvaient faire une meilleure utilisation de l'argent si elles pouvaient l'obtenir en espèces.

### E. Conclusions

E1. Difficultés Rencontrées: La difficulté essentielle est simplement d'apprendre comment travailler ensemble sans confusion et incompréhensions. Si les membres du partenariat visent en majorité les mêmes buts, le problème est habituellement surmonté à travers l'expérience du travail d'équipe. La seconde difficulté, comme mentionnée ci-dessus, est l'inexpérience des partenaires dans l'exécution du genre des projets de développement que nous faisons.

E2. Résultats Positifs Enregistrés: En résultat positif est, bien que les partenaires peuvent être inexpérimentés, ils ont toujours une certaine expérience, petite qu'elle soit. Et, si l'expérience est valable, les partenaires peuvent se fonder sur ça. Les résultats positifs les plus excitants que je vois sont, lorsqu'ensemble notre agence intermédiaire et la population cible sont capables d'identifier une solution locale à un problème posant l'obstacle au développement de la population. Et je suis ravi de relater qu'absolument, je vois ceci régulièrement.

E3. Longévité du projet: Nous avons le vouloir de soutenir une population aussi longtemps que cela leur prendra pour s'auto-gérer. Dans quelques cas, il pourrait être des mois ou des années. Le danger en travaillant avec une population sur le même projet à un long terme est que, vous risquez de la rendre dépendante de financement extérieur, lequel reste le dernier but que nous désirons faire. Ainsi, il est important d'écarter progressivement la population de l'idée de soutien extérieur dans l'exécution du projet pour qu'à la fin, le choc de l'auto-gestion et d'auto-financement soit réduit et relativement facile à manier.

E4. Le Volume de Financement: Nous préférons les projet dont le volume de financement est limité pour deux raisons: la première, les projets avec de lourd financement sont généralement plus difficile à gérer et ceci peut poser plus de problèmes aux ONGs moins expérimentées. C'est plus bon d'être moins ambitieux au départ et progressivement fonder le niveau d'intervention sur la base de la réussite du projet. La deuxième, LWR veut faire des projets qui peuvent être imités par des populations en dehors du projet avec leurs propres ressources. Si nous ne voulons pas échouer par nos propres

motifs, nous devons garder les coûts des intrants et technologies que nous développons à un niveau raisonnable.

E5. La Nature du Projet: LWR veut aider les populations cibles à initier et soutenir un processus d'identification des solutions pouvant aboutir à l'auto-suffisance alimentaire et la réhabilitation de l'environnement qui longtemps se poursuivront après la fin de financement du LWR. Nous soutenons les projets avec les volets suivants: Sylviculture, maraîchage, gestion, arboriculture, élevage, alphabétisation; agriculture, santé primaire, lutte anti-érosive, banques de céréales, et apiculture.

E6. L'auto-financement: Nous soutenons des efforts pour renforcer nos partenaires à s'auto-suffire financièrement. Par exemple, nous soutenons entièrement les idées de la population cible dans le remboursement de toute ou une partie du coût des matériels et intrants (ciment, fer, semences, engrais, équipement, etc..) à l'agence intermédiaire coordonnant un projet rentable. Ces remboursements pourraient aider à payer les dépenses administratives de l'agence ou servirait de bénéficiaire d'autres populations dans les mêmes domaines. Par ce système, les populations ne deviendraient non seulement plus auto-suffisantes et indépendantes, mais nous pourrions être capables d'aider plus de populations que les projets qui simplement donnent les cadeaux. Bien que nous encourageons ce système avec tous nos partenaires, LWR a actuellement, seul un projet pour lequel ce système d'auto-financement a été laborieux.

- David J. Olson  
Lutheran World Relief  
5 September 1990

**ETUDE DE CAS**

**(9) PARTENARIAT OMAES - UNAIS - OXFAM/USA - USAFA**

**présenté par:  
Boureima A. TOURE  
OMAES**

**Contact:  
Oeuvre Malienne d'Aide à l'Enfance du Sahel (OMAES)  
B.P. 2323  
Bamako, Mali**

## PLAN GENERAL D'ELABORATION DES ETUDES DE CAS

### A. ETUDE ET SOUMISSION :

#### A.1. Prise de Contact :

En vue de chercher des partenaires pour les projets initiés par les populations, le Secrétaire Général de l'Oeuvre Malienne d'Aide à l'Enfance du Sahel (OMAES) a pris contact avec certaines ONG du Nord représentées à Bamako parmi lesquelles l'UNAIIS dont les responsables à l'époque (1986) David WALLER et Sindy CARLSON ont bien accepté de se rendre avec lui à Tenenkou. Cette mission avait pour but de discuter avec le Comité Local de Développement (CLD) de la dite circonscription sur la mise en oeuvre des initiatives programmées.

A la suite de cette mission, et en raison de l'importance que l'OMAES accordait à une éventuelle collaboration avec l'UNAIIS, nous avons été invités à participer à une étude socio-économique sur les populations déplacées installées autour des villes de Mopti et Sévaré. Cette mission, après une prise de contact approfondie entre UNAIIS - OXFAM Amérique et la Consultante de USA FOR AFRICA, a été menée par deux (2) Agents : Bouréïma Allaye TOURE OMAES et Bandiougou NIAKATE UNAIIS. Ce dernier deviendra pendant un certain temps représentant intérimaire de l'UNAIIS en raison du départ des deux pré-cités pour le Kenya. Sur la base de cette étude, OMAES et UNAIIS ont décidé de travailler pour l'exécution du projet intitulé " Fixation et Sédentarisation de 200 familles nomades autour de Mopti et Sévaré".

#### A.2. Elaboration du Projet :

L'étude a porté entre autres sur : l'identification des besoins et l'apport des populations ; entretiens avec des personnes ressources et des autorités locales (représentées au sein de l'étude par un Technicien de Développement Communautaire (TDC) de la Direction Régionale des Affaires Sociales (DRAS); consultations auprès des ONG ayant appuyé ponctuellement les bénéficiaires, Assemblée Générale avec tous les chefs de familles des camps ; séance de travail avec le CLD, les représentants désignés par les populations et les ONG sur place pour restituer les données de l'étude. Ces données ont servi de base pour arrêter un programme quinquennal et pour l'élaboration du document de projet.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

.../...

A.3. Les bailleurs de fonds potentiels retenus sont USA FOR AFRICA et OXFAM Améric dont les représentants au sein du projet sont respectivement UNAIS et OMAES. Chaque ONG ayant à charge de poursuivre les démarches avec son partenaire (bailleurs). Ces démarches ont abouti si bien qu'en Novembre 1986, les deux (2) Organismes bailleurs ont notifié à leurs représentants l'acceptation de financer (chacun en ce qui le concerne) les volets pour l'exécution desquels leur concours a été sollicité.

B. MISE EN OEUVRE DES FINANCEMENTS :

L'UNAIIS et l'OMAES ont par la suite élaboré et signé un premier Protocole de travail qui, il faut le signaler donnait toute la responsabilité à l'UNAIIS. Le document de projet faisant état des tâches et responsabilités a été présenté à toutes les parties impliquées dans l'exécution du projet pour reconfirmation. Pour une bonne exécution des activités, deux organes ont été mis en place : le Comité de Suivi et de Gestion, et l'équipe de travail :

- Comité de Suivi et de Gestion :

Composé du Secrétaire Général de l'OMAES et du Représentant de l'UNAIIS, il a pour rôles : la reception des fonds et leur transfert à Mopti selon la programmation de l'équipe de travail soumise à son appréciation, la rédaction des différents rapports, la coordination des activités.

- Equipe de Travail :

Elle est composée d'un Ingénieur Agronome représentant l'OMAES, d'une Assistante Britannique relevant de l'UNAIIS, d'un Technicien de Développement Communautaire (TDC) homologue de l'Assistante et représentant le Comité Local de Développement (CLD). Cette équipe assure la planification périodique des activités à exécuter, la gestion des fonds mis à sa disposition, la rédaction des rapports d'activités, l'approfondissement de la réflexion sur la problématique et fixation et sédentarisation de populations déplacées.

Après près de trois (3) ans, ce scénario n'a fonctionné qu'à moitié pour c raisons qui seront explicitées ci-dessous.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

.../...

## C. MANAGEMENT :

### C.1. Mise en Place des Infrastructures :

Le contenu du Protocole de travail approuvé par toutes les parties impliquées dans l'exécution du projet définit les rôles et responsabilités de chacune d'elles. Aussi, l'organisation de l'équipe de travail (qui est pluridisciplinaire) est telle que chacun de ses membres connaît son domaine d'intervention tout en maintenant l'esprit de bonne collaboration.

### C.2. Procédure de Prise de Décision, les Concertations :

Il faut noter une certaine instabilité dans la représentation de l'UNAI. Ainsi, se sont succédés Cindy et David les initiateurs du projet, NIAKATE intérimaire, Silvia Sharp représentante, Robin Poulton intérimaire et enfin Alexis DIOUF actuel représentant qui a été l'artisan d'un véritable partenariat entre UNAI et OMAES dans le cadre du projet.

La première phase d'exécution du projet (1987 - 1989) a connu des insuffisances notoires. Pourtant, les deux (2) organes (Comité de Suivi et de Gestion, Equipe de Travail) étaient en place et avaient pour tâches celles définies ci-haut (point B). Concrètement, il s'est avéré que l'Assistante Britannique (encouragée en cela par sa Directrice) était la seule "tête pensante" du projet. Elle prenait toutes les décisions, tous les contacts suivant la nature du besoin, soumettait directement ses rapports au bailleur de fonds. Cette situation, engendrée par le comportement de l'Assistante et entretenue par la représentante de l'UNAI (de l'époque), a détérioré les rapports de collaboration entre les deux (2) ONG pendant les trois (3) premières années à tel point que les représentants des 2 ONG ne se rencontraient plus et ne décidaient plus rien ensemble. Chacun décidait et gérait les fonds qui lui étaient alloués. Cet état de fait était dû à la non clarification de la politique de l'UNAI dans ses interventions et à la relative jeunesse de l'OMAES.

Cette situation a prévalu tout au long de la première phase jusqu'à l'arrivée de l'actuel représentant qui, non content de cette méthode de travail, a entrepris une véritable innovation allant dans le sens d'un réel esprit de partenariat. Pour cela, il a eu une série de rencontres avec le représentant de l'OMAES et a travaillé avec ce dernier sur la procédure définie dans le document de projet tout en l'améliorant.

Des dispositions préalables unanimement acceptées ont été prises :

a) Définition Claire de la Politique d'Intervention de l'UNAIIS :

Il s'agit de l'appui des ONG locales dans la recherche de financement, leur encadrement institutionnel et technique ainsi que leur responsabilisation totale dans la gestion des projets.

La responsabilisation de l'OMAES s'est ainsi étendue et couvre : la supervision des activités ; la gestion des fonds sur le terrain en collaboration avec la DRAS ; la réception des programmations et des différents rapports tant de l'équipe de terrain et du Directeur de la DRAS qui seront tous présentés en réunion du Comité de Suivi et de Gestion pour examen et approbation et après acceptation les rapports sont rédigés et envoyés à USA FOR AFRICA et à OXFAM Am respectivement chaque six (6) mois et chaque fin d'année.

Le rôle de l'UNAIIS qui est essentiellement un rôle d'encadrement se situe à deux (2) niveaux :

- Encadrement du Comité de suivi et de gestion : prise de décisions pour la gestion des programmes et de l'équipe, multiplication des contacts avec les bailleurs et autres personnes ressources, élaboration et soumission de nouveaux volets additionnels du projet.

- Encadrement de l'équipe dans l'élaboration et l'exécution correcte des programmes et rapports, gestion quotidienne des fonds, relations avec les services techniques et la mise en place et le fonctionnement des différents Comités de Gestion villageois, etc...

b) Mise en Oeuvre d'une Evaluation de la Première Phase :

Evaluation des activités réalisées, du fonctionnement de l'équipe et du Comité de Suivi. Sur la base de l'évaluation, nous avons été amenés à rédefinir le Protocole d'Accord de travail qui donne l'entière responsabilité à l'OMAES. Ce document a le mérite de définir clairement les rôles et responsabilités de chacun des membres et de l'ensemble des organes mis en place.

Les méthodes et outils d'évaluations sont déterminés : évaluation trimestrielle interne assurée par l'équipe de terrain, les responsables des comités de gestion mis en place et la DRAS ; évaluation semestrielle interne de l'ensemble de la gestion du projet par le comité de suivi à travers les rapports et les visites de terrain ; évaluation externe à la fin de chaque triennale ou biennale commanditée par le Comité. Ainsi, une circulation saine de l'information est assurée tous les niveaux.

Il est important et reconfortant de souligner la bonne volonté et la disponibilité de l'actuel représentant de l'UNAIIS à appliquer strictement le contenu du Protocole et à aider l'OMAES par un encadrement dans tous les domaines de ses interventions. Il faut également souligner la souplesse dont fait preuve USA FOR AFRICA en s'adaptant et en répondant promptement aux nouvelles orientations prises par le projet dans son évolution.

D. IMPACTS (POSITIFS ET/OU NEGATIFS) DU PARTENARIAT :

- Au Niveau de l'ONG du Nord :

Le premier cas de partenariat vécu lors de la première phase était surtout du paternalisme dirigiste basé sur la méfiance et la non confiance et ceci a conduit les responsables de l'UNAIIS à ne plus maîtriser le projet dans son évolution pour des raisons spécifiées ci-haut. La deuxième phase a connu le rétablissement d'un véritable partenariat fondé sur le respect et la confiance mutuels. L'UNAIIS maîtrise l'évolution positive du projet dans sa gestion et dans sa réalisation mais surtout assume dans cette atmosphère saine son rôle d'encadreur et de formateur de l'ONG du Sud.

- Au Niveau de l'ONG du Sud :

Le climat de soumission de la première phase a fait place à une atmosphère d'entente permettant l'épanouissement d'une ONG locale à la recherche de formation, d'encadrement et d'expériences. L'OMAES ne gèrait que son agent présent au sein de l'équipe et les fonds alloués par OXFAM America qui, il faut le signaler, a accepté de financer avec la présence de l'Assistante Britannique. -

- Au Niveau des Populations :

Dans le premier cas, l'impact était négatif dans la mesure où les populations étaient mal informées parce que la sensibilisation était mal assumée.

L'exécution des activités programmées se heurtait à de petits problèmes dus à la mauvaise compréhension du mode de fonctionnement des différents organes mis en place, au manque de confiance des populations vis-à-vis de l'équipe sur le terrain.

Par contre, avec la restructuration et la redefinition des rôles et des responsabilités, on assiste actuellement à un changement très positif dans la mentalité de ces populations. Ce changement se traduit par une implication beaucoup plus grande des populations dans la prise de décisions et de leur exécution.