

Le Programme de Liaison avec l'Afrique II (2003-2006) Résumé de l'Évaluation

Carolyn M. Long ● Janvier 2007



InterAction
1400 16th Street, NW, Suite 210
Washington, DC 20036
www.interaction.org



RÉSUMÉ

ALPI est une initiative tripartite visant à améliorer l'efficacité de l'aide publique américaine à l'Afrique à travers la promotion et l'appui de partenariats forts entre des parties prenantes clés du développement de l'Afrique, notamment les ONG africaines, les organisations bénévoles privées (OBP) américaines et les Missions de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). C'est pour cette raison qu'ALPI a mis en place dans cinq pays (Ghana, Mali, Kenya, Sénégal ainsi qu'au Rwanda en fin 2006) des "équipes pays" ALPI comprenant des représentants des trois détenteurs d'enjeux clés cités plus haut. Avec l'appui financier d'USAID et l'assistance technique d'InterAction, ALPI offre une opportunité unique à toutes les parties prenantes de collaborer ensemble, à travers les équipes pays ALPI, à l'identification et la prise en charge des défis communs relatifs aux programmes et politiques de développement.

Ce rapport est une présentation des résultats issus de l'évaluation d'ALPI II pour la période allant de Décembre 2006 à Juin 2007.



HISTORIQUE

Objectif stratégique: L'objectif stratégique (OS) d'ALPI II est de renforcer l'efficacité des partenariats atri-partites entre les OBP américaines, les ONG africaines et l'USAID.

Les trois indicateurs relatifs à cet OS sont:

1. Les partenaires démontrent une appropriation du processus ALPI.
2. Les partenaires mettent en œuvre "de nouvelles directives de partenariat".
3. Les partenaires mènent des actions conjointes.

Résultats Intermédiaires: Les résultats intermédiaires d'ALPI II sont les suivants:

RI 1: Echange d'informations techniques en vue de promouvoir l'apprentissage et la collaboration.

RI 2: Consolidation du modèle "équipe pays" dans les pays ciblés.

RI 3: Action conjointe de plaidoyer renforcée sur les thématiques ALPI.

Attentes: Le résultat escompté d'ALPI était le renforcement de partenariats tripartites dans chacun des cinq pays sélectionnés afin de consolider les leçons apprises de chaque expérience en une approche "Equipe Pays" qui pourrait être répliquée dans d'autres pays.

Le but était de créer un forum, un espace protégé dans chaque pays afin de permettre aux ONG nationales, OBP américaines et à l'USAID de:

1. Discuter des questions d'intérêts communs liées à leurs relations et à l'environnement dans lequel ils travaillent.
2. Choisir ensemble des thèmes de travail qui feraient l'objet d'actions communes afin d'améliorer leur capacité à concevoir et exécuter des programmes de développement plus efficaces.

EVALUATION

En août 2006, Interaction a recruté un consultant indépendant pour mener une évaluation d'ALPI II. Le consultant, Carolyn Long est une spécialiste du développement qui a travaillé pendant 10 ans à Interaction et a dirigé le premier programme de liaison avec l'Afrique (ALP). Elle est consultant international en développement depuis 1998. Mme Long a entamé cette évaluation par un atelier d'autoévaluation de trois jours à Accra, au Ghana, en présence de quatre équipes pays (du Ghana, du Kenya, du Mali, du Sénégal) ainsi que de représentants

d'Interaction et du Rwanda où une équipe pays était en formation. Mme Long a facilité cet atelier participatif.

La suite de l'évaluation a consisté en des interviews d'organisations impliquées et des analyses de documents programmatiques clés. Mme Long a présenté un rapport final en janvier 2007.

But: Le but de cette évaluation était double.

1. Evaluer dans quelle mesure les activités menées depuis 2003 ont contribué à atteindre l'objectif stratégique d'ALPI.
2. Evaluer dans quelle mesure le mécanisme ALPI s'est avéré approprié pour promouvoir la collaboration tripartite dans la mise en œuvre de l'assistance publique américaine en faveur de l'Afrique.

Objectifs: Les trois objectifs de l'évaluation étaient de:

1. Evaluer la mesure dans laquelle ALPI a atteint ses résultats intermédiaires (RI).
2. Mettre en relief les leçons tirées.
3. Formuler des recommandations relatives aux actions à prendre afin de valoriser et renforcer les acquis du processus ALPI.

Méthodologie: La méthodologie de l'évaluation incluait un atelier d'autoévaluation des quatre équipes pays présentes à Accra, Ghana, en septembre 2006 (avec comme facilitateur Mme Long), des entretiens en tête-à-tête au Ghana et au Sénégal, des interviews téléphoniques avec des personnes clés au Mali, au Kenya et à Washington, DC et une revue de documents relatifs au programme ALPI.

Cadre: Comme cadre conceptuel pour mieux comprendre les résultats de cette évaluation, le consultant a brièvement examiné l'état actuel des relations entre les missions de l'USAID, les OBP américaines et les ONG présentes en Afrique au sud du Sahara. Etant donné la manière dont chaque partie prenante se comporte, la vision qu'elle a de son travail, et les relations qu'elle entretient avec les autres, la création d'un partenariat tripartite réussi entre les trois intervenants représente un défi formidable.

RÉSULTATS

ALPI II a partiellement réussi à atteindre son objectif stratégique.

Si l'on se réfère à l'ensemble des preuves examinées, les résultats atteints par rapport à l'établissement d'un partenariat tripartite renforcé sont encourageants, plus particulièrement au Ghana. Les trois autres pays n'ont fait que des progrès limités



(voir Tableau 1, p. 9). La principale raison expliquant les progrès du Ghana est à priori un sentiment d'appropriation du processus ALPI par les trois parties prenantes au sein de l'équipe pays. L'évaluation a trouvé au moins neuf éléments qui ont contribué au développement de ce sentiment d'appropriation du processus ALPI au Ghana. Les plus importants sont:

- L'engagement et l'intérêt soutenu du chef de la mission d'USAID.
- Le leadership soutenu du secrétariat de l'Equipe Pays.
- La facilitation effective du processus par l'Equipe Pays.
- Un plaidoyer soutenu des ONG et des OBP américaines vis-à-vis du gouvernement Ghanéen.

Ce sens d'appropriation ne s'étend cependant pas encore à la totalité des ONG et OBP au Ghana. A l'instar des trois autres pays, les organisations représentant les parties prenantes au sein de l'équipe pays n'ont pas totalement rempli leurs obligations de rendre compte à leurs pairs sur les activités d'ALPI et de recueillir leurs points de vue afin d'assurer un meilleur fonctionnement du processus ALPI.

Lorsque l'évaluateur a demandé aux participants à l'atelier d'autoévaluation et à d'autres personnes lors des entretiens d'évaluer le niveau d'atteinte de l'objectif stratégique d'ALPI, les deux tiers (2/3) des interviewés ont répondu qu'il y a eu des progrès relativement moyens dans le renforcement des relations tripartites. Les raisons les plus couramment citées pour justifier ce score sont:

- Le manque d'intérêt et d'engagement de la part des OBP américaines.
- Les capacités limitées des ONG locales et des réseaux d'ONG facilitant le processus ALPI.
- Le mauvais choix opéré par l'équipe pays dans la sélection des activités ALPI.
- Le manque d'intérêt général manifesté souvent par les responsables d'USAID.
- Le manque de clareté par rapport aux attentes des missions de l'USAID dans ce processus.

Un tel grand pourcentage de scores moyens indique que les équipes pays n'avaient pas clairement défini ni convenu d'indicateurs de performances communs, d'autant plus que, d'un pays à l'autre, l'évaluation a permis de déceler d'énormes différences dans l'état d'avancement du programme. Le score relativement modeste du Ghana malgré sa performance, peut s'expliquer par le fait que les répondants ont tenu compte du fait que seuls les participants actifs du programme (membres de l'équipe pays et membres des comités particuliers de support) avaient une connaissance approfondie des activités et des résultats d'ALPI. De ce fait, les bénéfices et impact des activités ALPI, en particulier, en termes de changements atten-

dus par rapport aux attitudes et pratiques organisationnelles, ont été limités.

● Dans une certaine mesure, le processus ALPI II a répondu aux attentes des participants.

Même ici, les scores se situent largement dans la moyenne pour l'ensemble des quatre pays. (La moyenne des réponses pour chaque pays se situe dans une portée moyenne sur une échelle de 1-10.) Les raisons données pour ces scores sont:

- Dans certains pays, un découragement due à un niveau relativement bas de la collaboration et du fait d'un manque d'intérêt affiché par les missions d'USAID ou les OBP américaines ou les deux à la fois.
- Manque d'intérêt par rapport aux activités choisies par les équipes pays.
- Pour les ONG locales, un manque constant d'accès au financement direct accordé par l'USAID.
- Absence d'opportunité de renforcement des capacités organisationnelles.

● La tension au sein et entre les différents groupes a baissé mais aucun trait caractéristique précis par rapport à l'état de la confiance, de la connaissance des autres et de l'équilibre des pouvoirs au sein et entre les groupes ne se dégage visiblement.

Au cours de l'atelier d'autoévaluation, l'évaluateur a demandé aux répondants d'indiquer si la confiance mutuelle, la connaissance des autres, la tension et l'équilibre des pouvoirs, au sein et entre les trois groupes de détenteurs d'enjeux clés avaient augmenté, baissé ou demeuré au même niveau qu'au démarrage d'ALPI II. Le seul trait caractéristique précis noté dans les résultats, lequel est très important d'ailleurs, a été que tous indiquaient une baisse considérable de la tension entre et au sein des trois groupes. C'est un constat très important, puisque ALPI a été formulé à partir de l'hypothèse selon laquelle au fur et à mesure que ces groupes se découvraient, y compris leurs intérêts et visées mutuels, il y aurait moins d'animosité entre eux.

● La collaboration tripartite s'est améliorée mais n'a pas dépassé le cadre des organisations membres de l'équipe pays. Les capacités limitées des réseaux d'ONG ont entravé l'atteinte de résultats plus considérables.

Les résultats relatifs à la formation des équipes pays, aux performances des secrétariats choisis, aux plans d'action formulés et aux activités menées ont été présentés. Des équipes pays ont été formées et ont fonctionné dans l'ensemble des quatre pays. Mais leur opération varie d'un pays à l'autre sur le plan de la cohésion et de l'efficacité. Comme nous l'avons précédemment relevé, pour certaines équipes pays, l'intérêt des OBP



américaines et les responsables des missions d'USAID a été très faible. Même si toutes les équipes ont relaté différents niveaux de confiance et de compréhension mutuelle, et qu'une relation de travail efficace s'est développée au sein de certaines équipes, ces résultats positifs ne se sont en aucun cas étendus à la communauté élargie des ONG/OBP et aux missions de l'USAID. Quand aux secrétariats, le concept du processus ALPI II a supposé que les réseaux d'ONG au niveau des pays ciblés seraient des organisations capables et fonctionnelles, ayant les capacités requises pour mobiliser l'ensemble de la communauté des ONG, faciliter des rencontres et événements et assurer une communication efficace entre toutes les parties prenantes par rapport aux activités et résultats d'ALPI. La réalité en est que les capacités assez limitées des réseaux d'ONG dans ces quatre pays ont entravé la réalisation de certains résultats.

Même si le processus a dû prendre des mois et que dans l'ensemble des cas les activités choisies n'ont pas suscité les mêmes intérêts chez l'ensemble des trois parties prenantes, le développement des plans d'action et les négociations (auprès d'InterAction) qui ont suivi pour assurer leur approbation ont été accomplis dans l'ensemble des quatre pays. Les activités ayant suscité le plus d'intérêt à la fois chez les trois parties prenantes sont celles qui ont connu un meilleur état d'avancement:

- Le développement de normes pour les ONG au Ghana.
- Les actions destinées à influencer le MCA au Ghana et au Sénégal.
- Le démarrage d'activités visant à coordonner les efforts relatifs à la sécurité alimentaire au Mali.
- Un effort d'harmonisation du droit fiscal applicable aux ONG et OBP au Kenya.
- Un atelier de promotion de la coopération entre les ONG/OBP et le secteur privé au Kenya.

Il faudrait aussi noter que l'exécution de ces activités est toujours en cours et que les derniers résultats restent à déterminer.

● A ce jour, les trois Résultats Intermédiaires ont été partiellement atteints.

IR 1: Informations échangées en vue de promouvoir l'apprentissage et la collaboration. Les attentes d'InterAction par rapport à un échange soutenu d'informations au sein des trois groupes dans les pays ciblés ont été partiellement réalisées au cours d'ALPI II. Le travail entrepris dans le cadre du Millennium Challenge Account (MCA) par les équipes pays du Ghana et du Sénégal, avec l'appui substantiel d'InterAction ressort comme un grand succès d'ALPI II.1 c'est là un exemple du type de collaboration pouvant susciter un intérêt accru aussi bien au niveau national qu'au niveau de Washington, DC. Si d'autres actions du genre avaient été accomplies, ALPI II aurait connu un succès retentissant. D'autres

exemples de partage d'information à travers des ateliers ou réunions portent sur:

1. Au Mali, sur la sécurité alimentaire.
2. Au Kenya, sur la collaboration OBP/ONG/secteur privé.
3. La collaboration avec l'Alliance Globale pour le Développement (une subdivision d'USAID), au Kenya.
4. La stratégie de lutte contre la pauvreté (SRP) au Ghana.

Au cours de leur formation, toutes les équipes pays ont utilisé des documents sur les expériences de partenariat élaborés par InterAction. Il reste cependant impossible de déterminer dans quelle mesure ces documents ont été divulgués, voir partagés avec la majorité des organisations formant les parties prenantes. Enfin, le bulletin d'information électronique d'InterAction, qui était la seule source courante de partage d'informations entre les équipes a été arrêté en mi-2005. A sa place, InterAction a décidé de fournir des informations plus ciblées, pour répondre aux requêtes spécifiques des équipes pays relatives à leurs activités.

IR 2: Consolider le modèle d'équipe pays dans les pays ciblés. Le "modèle" d'équipe pays préconisé par ALPI II a été expérimenté dans l'ensemble des quatre pays et reste à ce jour, un mécanisme unique de concertation systématique entre les représentants des trois groupes de détenteurs d'enjeux clés – bailleurs de fonds, organisations internationales et organisations locales. Ceci dit, la seule équipe qui s'est tant soit peu consolidée est celle du Ghana. La plupart des éléments d'appropriation relevés dans ce rapport doivent être en place pour qu'une équipe pays puisse se mettre sur pied, se maintenir, et promouvoir avec succès un dialogue à l'échelle nationale autour du développement durable. Comme précédemment mentionné, même au Ghana, pour s'acquitter comme il se doit des responsabilités qui leur incombent (c'est à dire rendre compte à la communauté élargie (ONG, OBP et USAID) sur les activités et résultats d'ALPI et recevoir et intégrer leurs commentaires et autres suggestions dans les initiatives en cours), les représentants au sein de l'équipe pays ont encore besoin de créer des mécanismes plus efficaces de partage d'information. C'est un aspect essentiel pour que le processus ALPI soit un dialogue national couronné de succès, ayant la potentialité de mener à une meilleure coordination et collaboration entre les trois parties prenantes. En rétrospective, en raison du temps nécessaire pour mettre en place ces initiatives impliquant plusieurs acteurs, l'accord de coopération d'ALPI II aurait dû porter sur cinq ans plutôt que sur trois.

IR 3: Action conjointe de plaidoyer renforcée sur les thèmes ALPI. Selon le document de projet (modification) d'InterAction à USAID, les thèmes d'ALPI devaient être déterminés par les différentes équipes pays. InterAction n'avait pas à choisir à l'avance des thèmes qui devraient ensuite être adoptés par toutes les équipes pays. La mise en œuvre



d'actions conjointes de plaidoyer dépendait donc du thème choisi par l'équipe pays. Si l'on s'en tient aux thèmes choisis et aux progrès effectivement réalisés dans les efforts de mobilisation par rapport à chacun d'entre eux, on peut conclure que les actions conjointes de plaidoyer ont été limitées. Au Ghana et au Sénégal, les équipes pays ALPI ont œuvré à influencer le développement des programmes MCA dans leurs pays respectifs¹. Au Ghana, ALPI est également le cadre à travers lequel les ONG sont impliquées dans l'élaboration des lois gouvernementales sur les ONG, et plusieurs rencontres entre les ONG et l'Etat se sont tenues. (Les normes relatives aux ONG sont en train d'être mises en place pour servir de mécanisme d'autoévaluation et de control en lieu et place d'un tel mécanisme gouvernemental. La définition des normes démontre un engagement réel des ONG à s'autocontrôler et constitue donc un aspect très important dans le plaidoyer des ONG auprès du gouvernement.) Dans les autres pays, les actions conjointes de plaidoyer prendront plus d'ampleur une fois que les initiatives actuelles se seront développées davantage. C'est le cas de la sécurité alimentaire au Mali et de la question fiscale portant sur les ONG/OBP au Kenya.

DEFIS

Parmi les différentes raisons justifiant des résultats relativement limités, on peut citer:

- Contraintes liées à la conception d'ALPI II.
- Retards à divers niveaux du processus.
- Engagement organisationnel limité.
- Mauvaise communication au sein des pays et entre eux.
- Financement Limité des opérations des équipes pays.

● **Conception.** Les deux principales contraintes liées à la conception d'ALPI II ont été:

L'absence d'une vision cohérente et d'objectifs clairs caractérisant le lien entre InterAction et les activités au niveau des pays, relativement à ce qu'InterAction voulait accomplir, en collaboration avec les équipes pays.

En d'autres termes, il n'y a pas eu de "circuit logique de liaison" permettant de combiner les efforts des quatre équipes pays et le travail d'InterAction en vue d'atteindre ensemble des résultats spécifiques majeurs sur les thèmes de développement visés à travers le programme ALPI. Même si un processus détaillé faisant intervenir plusieurs parties prenantes a été créé et mis en œuvre, le but de ce processus – promouvoir des partenariats forts et effectifs entre les parties prenantes – était trop vague pour permettre de développer une plus grande collaboration entre les acteurs impliqués. Il n'y a pas eu de motivation ni d'engagement de la part d'InterAction pour

jouer un rôle de leader dans le cadre de cette initiative, en promouvant l'implication active de ses membres. Les dirigeants d'InterAction n'ont jamais vu ALPI comme une opportunité stratégique. En dehors du partage des leçons tirées, il n'y a pas eu non plus d'indications sur l'opportunité et la manière dont les quatre pays pourraient travailler ensemble sur des thèmes d'intérêt commun.

Alors qu'InterAction était supposé être le catalyseur permettant de lancer le processus ALPI au niveau pays, les bénéfices ou avantages de cette initiative étaient méconnus au niveau des sièges de ses membres. S'il y avait eu des indications claires sur comment une collaboration accrue sur le terrain, au niveau pays, entre les différents acteurs, sur des thèmes d'intérêt commun pourrait être rattachée aux efforts de plaidoyer d'InterAction et de ses membres aux USA, cela aurait pu constituer une source de motivation pour engager le leadership d'InterAction et de ses membres au niveau des sièges. Comme c'était le cas, la direction d'InterAction (dans ALPI I comme dans ALPI II) ne s'est pas intéressée à ce travail et n'a rien fait pour pousser ses membres à encourager leurs bureaux locaux à y prendre part. Le personnel d'ALPI n'a jamais pu convaincre la hiérarchie du bénéfice éventuel qu'InterAction pourrait en tirer.

Les fausses présomptions concernant les capacités des réseaux nationaux d'ONG en Afrique à assurer le rôle de secrétariat. La décision d'InterAction de faire assurer le secrétariat, dans les quatre pays ciblés par les réseaux nationaux d'ONG sans pour autant procéder à une évaluation minutieuse de leurs capacités a été une erreur considérable et a causé de sérieux problèmes dans le processus ALPI, dans tous les quatre pays.

● **Retards.** Il y a eu divers retards considérables au cours du processus d'ALPI II, ce qui veut dire que les résultats attendus n'ont pas encore été atteints, malgré l'état d'avancement de l'initiative. Les changements intervenus par rapport au personnel d'ALPI à InterAction, les problèmes avec la mise en place des secrétariats, les retards accusés dans le développement des plans d'action et leur approbation et l'octroi des fonds en faveur des pays, ont ralenti l'exécution des activités dans l'ensemble des quatre pays.

● **Engagement Organisationnel.** Il y a eu un engagement organisationnel limité dans la majorité des cas, particulièrement concernant les OBP américaines et les missions de l'USAID. Pour les OBP, c'était en grande partie dû à un manque d'intérêt pour les thèmes choisis par l'équipe nationale, bien que les représentants de ces OBP aient pris part à ce choix. Pour ce qui est des missions de l'USAID, en dehors du Ghana, il n'y a jamais eu un engagement ferme des directeurs de mission, envers le processus.

● **Faible Communication.** En dehors des communications



e-mail entre membres d'équipe pays, la communication systématique courante entre les secrétariats des quatre pays et la communauté d'ONG/OPB a été extrêmement mauvaise, voire inexistante dans certain cas. Par conséquent, les équipes pays, elles-mêmes ont été les seules à être bien informées des activités d'ALPI. Pour sa part, InterAction a élaboré un bulletin d'information électronique mensuel à l'intention de l'ensemble des équipes pays et des autres parties intéressées par Le processus ALPI. Malheureusement, InterAction a arrêté de publier ce bulletin en septembre 2005 en faveur du partage d'informations plus ciblées pour répondre aux sollicitations des équipes pays pour des informations spécifiques. Ceci veut dire qu'il n'y avait pas de communication courante à large échelle sur ALPI, destinée à maintenir les parties intéressées informées et motivées. Le comité consultatif d'ALPI qui se réunit deux fois par an était devenu par défaut le seul cadre relativement élargi d'échange sur le programme. Chaque équipe pays y était effectivement représentée. En ces occasions de réunions, ces représentants ont fait des présentations sur les progrès de leurs équipes et leurs contraintes qui ont été ensuite discutées avec l'ensemble des membres du comité.

● Financement Limité. Plusieurs personnes interviewées, ressortissants des quatre pays, ont indiqué que les ressources financières mises à disposition par InterAction n'étaient pas assez suffisantes pour couvrir la totalité des activités prévues par les équipes pays. Ces "fonds de motivation" étaient supposés être un catalyseur pour le lancement des activités que les équipes pays considéraient comme très importantes. InterAction espérait que les missions et les communautés d'ONG/OBP locales au sein des différents pays pouvaient identifier d'autres sources de financement pour compléter ces fonds. Outre les contributions en nature des ONG, OBP et missions, en terme de temps et de ressources, et la souscription de l'atelier de collaboration du secteur privé par la coopérative d'épargne et de crédit, au Kenya, aucun fonds n'a été mobilisé en faveur des activités d'ALPI.

LE RÔLE D'INTERACTION

Il était prévu qu'InterAction serait un catalyseur dans le lancement de l'initiative ALPI II dans les pays ciblés et qu'elle continuerait à fournir des informations et de l'assistance dans le maillage mais que les équipes pays joueraient le rôle majeur dans la conception et la gestion des activités ALPI qu'elles auraient choisies. De plus, InterAction, ayant passé un accord de coopération avec l'USAID, serait responsable du suivi des progrès dans la réalisation de l'objectif stratégique d'ALPI. En réalité, en raison des difficultés déjà évoquées, relativement au rôle des secrétariats dans trois des quatre pays et de l'absence de tout accord d'encadrement de ces secrétariats, le personnel d'InterAction en charge de la gestion d'ALPI a fini par jouer un rôle plus important que prévu à travers une assistance technique soutenue et l'orientation et le suivi des activités au

niveau pays. Comme nous l'avons précédemment évoqué, InterAction a joué un rôle important dans la mise à disposition d'informations et la mise en contact direct des équipes pays et des principaux représentants du MCA, du personnel du Congrès américain et des OBP américaines, par rapport au MCA, à l'AGO (Africa Growth and Opportunity Act), et à l'USAID (concernant le GDA au Kenya). Ces contacts ont été établis aussi bien à Washington qu'au niveau des pays.

Les personnes interviewées ont pour la plupart apprécié le rôle d'InterAction dans l'introduction du processus d'ALPI II au niveau pays, dans son lancement et le support apporté au développement des plans d'action. Également apprécié est le rôle d'InterAction dans le retour d'informations sur l'ensemble du processus ALPI, l'assistance financière (bien que, comme précédemment évoqué, toutes les équipes pays la jugent insuffisante), ainsi que dans la mise à disposition d'informations essentielles et l'assistance pour création de réseaux d'échanges sur certaines questions importantes visées dans le cadre du programme ALPI. Les personnes interviewées ont été très critiques par rapport à l'échec d'InterAction à persuader les responsables des sièges des OBP à encourager et appuyer l'implication de leurs équipes sur le terrain dans les activités d'ALPI.

LEÇONS TIRÉES

- La création d'une initiative de type ALPI au coeur de relations hiérarchiques de longue date entre les missions de l'USAID, des bureaux locaux des OBP et les ONG africaines est importante mais très difficile et doit comprendre des éléments de motivation assez substantiels pour que chacune des parties prenantes y mette effectivement le temps et les ressources.
- Un réseau d'ONG fonctionnel constitue l'organisation idéale pour assurer le secrétariat d'une initiative de type ALPI.
- Des capacités effectives de facilitation et de négociation sont essentielles à la conduite des discussions et au processus de prise de décisions relatives aux objectifs et priorités communes, dans le cadre d'une initiative comme ALPI (impliquant divers détenteurs d'enjeux avec divers intérêts).
- Une initiative visant les ONG telle que le processus ALPI II requiert un temps considérable pour le partage de l'information, l'organisation, la mobilisation et les efforts de plaidoyer devant être menés. L'accord de coopération passé dans le cadre d'ALPI II devrait porter sur cinq ans et non trois.
- La pleine utilisation du cadre logique d'ALPI (capitalisation des capacités de mise en réseau



d'InterAction, de son assistance, de ses accès aux décideurs politiques américains et de son expertise relative aux efforts de plaidoyer au niveau pays sur des thèmes d'intérêt commun tels que le MCA) a produit des résultats importants au Ghana et au Sénégal et devrait en faire de même pour les autres thèmes de développement.

RECOMMANDATIONS

Il y a deux ensembles de recommandations. Au cours de l'atelier d'autoévaluation tenu au Ghana en septembre 2006, les participants ont proposé un ensemble de recommandations à court terme — classés par ordre de priorité — devant être mis en œuvre au cours des six mois restant du programme ALPI II¹. L'évaluateur a proposé un second ensemble de recommandations à long terme pour toute autre activité future de type ALPI.

Recommandations à Court Terme

- Il est urgent de définir clairement les rôles et responsabilités supplémentaires incombant aux trois groupes de parties prenantes dans le développement de l'Afrique.
- InterAction doit encourager, avec plus de dynamisme, USAID/Washington et les sièges des OBP américaines à catalyser les intérêts de leurs bureaux locaux dans le pays où ALPI est présent.
- Les membres des équipes pays devraient travailler davantage pour approfondir les relations tripartites à l'échelle nationale.
- Les objectifs d'ALPI requièrent une intervention à long terme, dépassant les trois ans de mise en œuvre pour ALPI II.
- InterAction devrait offrir une meilleure visibilité à ALPI, lors de son forum annuel, à travers par exemple l'opportunité d'une présentation, en session plénière sur le développement africain, par les participants d'ALPI.
- Les équipes pays devraient développer des activités intégrant les intérêts de l'ensemble des trois groupes de parties prenantes.

Recommandations à Long Terme

- InterAction doit reformuler l'initiative ALPI de façon à le relier directement avec les nouveaux objectifs adoptés à travers le dernier plan stratégique de la coalition et aux principales initiatives entreprises par InterAction.
- InterAction devrait user de sa crédibilité et

de son pouvoir pour encourager les bailleurs gouvernementaux et privés et les OBP américaines pour qu'ils engagent d'importantes ressources en vue de renforcer les capacités locales dans les pays africains, en commençant par les réseaux nationaux d'ONG.

- Avant de concevoir une nouvelle initiative ALPI, InterAction devrait tenir une discussion ouverte avec les ONG, les OBP américaines et les missions de l'USAID dans les quatre pays où ALPI est présent, en vue de déterminer les priorités de chacun d'entre eux, discuter des priorités d'InterAction, ainsi que la volonté des équipes pays à convenir d'objectifs communs qu'ils pourraient s'atteler à atteindre, en collaboration avec InterAction.

CONCLUSION

Bien que toutes les parties prenantes impliquées dans cette entreprise aient convenu de la nécessité d'un forum comme ALPI et relevé sa valeur lors des interviews, compte tenu des résultats de cette évaluation, il faudrait s'interroger sur la réalité de la volonté de le faire. Il semble que l'ensemble des trois groupes d'acteurs ait des priorités supérieures à la création et au maintien d'un forum tel que ALPI. Ceci dit, nous avons vu des signes encourageants au Ghana, concernant la volonté de l'ensemble des acteurs de s'engager à travailler ensemble sur un nombre d'activités conjointement négociées. Si les principaux éléments d'appropriation avaient été réunis dans les trois autres pays, il est possible que des résultats plus impressionnants puissent être atteints. Le problème demeure que, InterAction, bien qu'ayant abritée et conduit ce programme pendant des années, n'a jamais défini pour soi la valeur de cette initiative pour son propre travail. Cela a été une opportunité ratée et devrait être corrigée dans tout processus futur de type ALPI qu'InterAction déciderait de poursuivre. Le principal but d'InterAction relativement à ses membres doit être incorporé dans un tel processus — aussi bien pour le bien-être des membres d'InterAction que pour l'objectif élargi de développement durable dans lequel nous sommes tous impliqués.

¹Le rapport de l'atelier d'autoévaluation élaboré par InterAction, fournit un contexte supplémentaire pour ces recommandations.





InterAction
1400 16th Street, NW, Suite 210
Washington, DC 20036
www.interaction.org



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE