

## **Mission Burkina Faso - rapport d'évaluation**

*Evaluation du renforcement de capacités au sein des relations de partenariat  
entre ONG belges et partenaires dans le sud*

Bénédicte Fonteneau  
Gabriel Compaoré



## Table des matières

Table des matières	3
Liste des acronymes	5
1 Introduction	6
2 Brève description du contexte politique et social national	8
3 Appréciation sur Le partenariat Multi Maintenance Barsalogho (MMB) et Service Laique de Coopération au Développement	10
4 Appréciation sur le partenariat entre APIL et Autre Terre	18
5 Appréciation du partenariat entre Association Nameb Zanga de Gourcy et VOLENS	29
6 Appréciation des partenariats entre Action Micro-Barrages et Défi Belgique Afrique et entre Action Micro-Barrages et SOS Layettes Solidarité et Développement	36
7 Conclusions	46
Annexes	49

---



## Liste des acronymes

ANAG	Association Naneb Zanga de Gourcy
APIL	Association pour la promotion des initiatives locales
DBA	Défi Belgique Afrique
SARL	Société a responsabilité limitée
AMB	Action Micro Barrages
RIPESS	Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale et solidaire
DGCD	Direction générale de la Coopération au Développement
AT	Assistant Technique (Coopérant)
ALDIPE	Association de Lutte pour un Développement Intégré et pour la protection de l'Environnement
MMB	Multi Maintenance Barsalogho
SCLD	Service Laïque de Coopération au Développement
SER	Société d'Electricification rurale
A-COR-D	Association de Coordination au Développement
FAO	Food and Agriculture Organisation
PADEL	Programme d'appui au Développement Local
PAISA	Programme d'Appui aux Initiatives pour la sécurité Alimentaire
AG	Assemblée Générale
CPAS	Centre pour la promotion Apicole du Sanmatenga
GAR	Gestion axée sur les résultats

# 1 Introduction

Ce rapport d'évaluation porte sur la mission réalisée au Burkina Faso dans le cadre de l'évaluation du renforcement de capacités au sein des relations de partenariat entre ONG belges et partenaires dans le Sud. Cette évaluation a été commanditée par le Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération Belge. Cette évaluation a consisté en une phase documentaire sur les politiques et stratégies des ONG belges en matière de renforcement de capacités. Par la suite, 7 missions de terrain ont été réalisées (Cambodge, 2 missions en RD Congo, Afrique du Sud, Inde, Burkina Faso, Pérou). Par ailleurs, huit études de cas (Cambodge, Brésil, Inde, RD Congo) ont fait l'objet d'une analyse documentaire complétée par des interviews. Dans chaque pays, il s'agissait d'apprécier les pratiques des ONG belges en matière de partenariat et de renforcement de capacités à partir de l'étude de partenariats existants dans les 6 pays de l'étude.

Au Burkina Faso, 5 partenariats ont été évalués.

	<b>SARL Multi Maintenance Barsalogo</b>	<b>Action pour la Promotion des Initiatives Locales</b>	<b>Association Nameb Zanga de Gourcy</b>	<b>Association Action Micro Barrages</b>
<i>ONG belge</i>	Service Laïque de Coopération au Développement	Autre Terre	Volens	DBA SOS Layettes
<i>Type de partenaire</i>	Entreprise	ONG/Entreprise d'économie sociale	Association d'artisans	ONG de services
<i>Durée</i>	1999- 2008	2003 -	2003 -	2001 - (DBA) 2005 - (SOS Layettes)
<i>Autres donateurs</i>	0	3	0	3
<i>Principales activités</i>	Services de maintenance technique	Promotion de l'apiculture Promotion de l'élevage Transformation du lait Dynamisation des périmètres maraichers Renforcement économique des femmes Renforcement de capacités	Structuration et des artisans Promotion de l'artisanat de Gourcy	Eau, hygiène, assainissement Sécurité Alimentaire Protection de l'environnement Education, animation pour le développement
<i>Domaine</i>	Appui aux Entreprise à finalité sociale Electrification de la zone/appui au secteur sanitaire	Renforcement de capacités Entreprenariat/Economie sociale Appui au monde rural	Appui aux artisans Appui à l'économie sociale et solidaire	Accès à l'eau Assainissement
<i>Orientation</i>	Technique	Technico-politique (économie sociale)	Technique (économie sociale)	Technique

La mission s'est déroulée du 27 septembre au 15 octobre 2009 (voir calendrier en annexe 1). Trois jours ont été consacrés à chaque partenariat. Des entretiens individuels et collectifs ont été menés avec le staff et/ou les membres de l'organisation ainsi que les organes de prise de décision (conseil d'administration). Chaque jour, les entretiens avaient un focus particulier : partenariat, renforcement de capacités et résultats. Ces entretiens ont été menés au moyen de différentes méthodes décrites dans le rapport final de cette évaluation. Des acteurs extérieurs ont également été rencontrés dans l'environnement de chacune des organisations (partenaire, client, autorités locales, représentants de projets de développement, ...).

Les associations rencontrées au Burkina Faso ont fait montre d'une très grande disponibilité en interrompant en grande partie leurs activités durant les trois jours de notre présence. Dans chacune des organisations, un planning était établi au début de notre séjour afin de pouvoir mobiliser les acteurs pertinents selon les thématiques abordées et les horaires ont été adaptés en fonction.

En ce qui concerne le focus sur les résultats, il avait été demandé à chaque partenaire de réaliser un travail préparatoire en collectant des histoires de changements significatifs auprès de leurs bénéficiaires (cf. partie méthodologique du rapport final). A l'exception de deux partenaires (MMB et ANAG), les trois autres organisations ont collectés une dizaine d'histoires de changements le plus significatif avant notre arrivée. Ces histoires de changements le plus significatif nous ont permis d'orienter les discussions avec le partenaire et avec les bénéficiaires que nous avons par ailleurs rencontrés dans chaque organisation en focus groupe sur leur lieu de travail ou d'habitation. Dans le cas de MMB, une dizaine de clients (individuels et institutionnels) ont été rencontrés individuellement ainsi qu'une autre association présente dans la zone. Dans le cas de l'ANAG, une dizaine d'artisans ont été rencontrés, soit individuellement (couturiers, photographes, tisseuses, cordonnier), soit en focus groupes (potières).

La plupart des données nécessaires à cette évaluation ont pu être collectées lors de notre séjour via les entretiens et les documents mis à disposition ou après notre mission par échanges de courriers électroniques. Dans une organisation, l'ANAG, certaines données administratives et financières n'ont pas pu être collectées entièrement car l'association n'en disposait pas ou plus.

Enfin, notons que l'une de nos étude de cas, celle sur l'AMB a la particularité de concerner deux partenariats, l'un avec l'ONG Défi Belgique Afrique et l'autre avec l'ONG SOS Layettes et Développement. Ces deux partenariats seront traités dans la même étude de cas, bien qu'ils n'aient pas de liens structurels, ni financiers.

A la fin de la mission, une restitution des premiers résultats a été organisée à Ouagadougou en présence de représentants de chacune des organisations partenaires concernées et de deux coopérants d'ONG belges. Les remarques et réflexions formulées par les participants ainsi que par les ONG participantes sur base d'une première version de ce rapport ont été le plus possible pris en compte.

## 2 Brève description du contexte politique et social national

Le Burkina Faso est un pays de 272 000 km<sup>2</sup> enclavé entre le Bénin, le Mali, le Niger, la Côte d'Ivoire, le Togo et le Ghana. La population est recensée autour de 12 millions d'habitants dont 40 % ayant moins de 14 ans. Selon le dernier (2009) classement du PNUD selon l'indice de développement humain, le Burkina est classé 177<sup>ème</sup> pays sur 182. Le taux d'alphabétisation est de 22% (15% pour les femmes) et 46% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. La population burkinabè est majoritairement (40 à 50 %) constituée par l'ethnie mossi. En termes confessionnels, la population est estimée à 50% musulmane, 40% animiste et à 10% chrétienne. Le fort syncrétisme religieux est à prendre en compte dans l'interprétation de ces données.

Economiquement, la population est essentiellement occupée à une agriculture de subsistance. Le coton est la principale matière exportée mais ne permet pas aux paysans d'obtenir de revenus décents notamment en raison des faibles cours du coton sur les marchés internationaux. Le secteur primaire représente 38% du produit intérieur brut. Le secteur tertiaire (43% du produit intérieur brut) est caractérisé par le poids important du secteur informel. Enfin, le secteur secondaire ne représenterait que moins de 20% du PIB et 8% de la population active.

Le Burkina Faso a voté en 1998 les premiers textes d'orientation de la décentralisation. Ce processus de décentralisation s'est concrétisé en 2006 par de premières élections au niveau communal mais n'a pas encore été accompagné d'un transfert total des compétences et des moyens.

La République du Burkina Faso est un régime parlementaire. Il est dirigé depuis 1987 par le Capitaine Blaise Compaoré, venu au pouvoir par un coup d'Etat contre le Capitaine Thomas Sankara dont il était l'adjoint. La venue au pouvoir de Blaise Compaoré a été légitimée par des « élections » en 1991. Notons que la transition politique par le biais de coups d'Etat (généralement *softs*) est un classique au Burkina depuis l'Indépendance en 1960. Le Régime de Blaise Compaoré peut être politiquement qualifié de semi-fermé. Dans un premier temps, le régime s'est voulu une période de réconciliation, d'ouverture envers la société civile et les catégories sociales stigmatisées » (Loada, 1999). Malgré un relatif calme, le régime et son président ont été entaché par de multiples affaires notamment dans le commerce de *blood diamonds* et dans l'atteinte aux droits humains. L'assassinat du journaliste Norbert Zongo en 1998 en a été le fait le plus marquant. Autrefois très choyé par la coopération internationale, le Burkina Faso s'est depuis vu délaissé par de nombreux bailleurs.

Le Burkina est souvent décrit comme le pays des associations et des ONG (Jacob, 1996). Certaines études estiment que 91% des ménages ont accès à une association au sein de leur village et que 57% en sont membres (Bernard et al., 2008). La forte création d'associations a toujours été une réalité au Burkina. Celle-ci s'est toutefois fortement accélérée (dédoublément du nombre d'associations officiellement reconnues) depuis le milieu des années 90. Ce boom associatif concerne particulièrement les associations qualifiées « de développement économique, social et culturel », qui ont commencé à apparaître avec la sécheresse de 73. Auparavant, ce sont les organisations coopératives, les organisations professionnelles et les associations religieuses et coutumières qui prédominaient. Depuis l'assassinat du journaliste d'opposition Norbert Zongo en 1998, les associations de défense des droits humains se sont renforcées et multipliées. Notons



enfin, la présence également importante des organisations paysannes et de fédérations d'organisations paysannes particulièrement depuis la moitié des années 90. Plusieurs de ces organisations paysannes ont en 2002 ont été regroupées au sein de la Confédération Paysanne du Faso, particulièrement sous la pression de l'Etat qui voulait avoir un interlocuteur unique dans le monde paysan.

La sécheresse de 1973 fera aussi apparaître un nouveau type d'acteur associatif au Burkina, à savoir les ONG étrangères. A cette époque, de nombreuses ONG du Nord commenceront en effet à intervenir pour apporter une aide d'urgence aux populations victimes de la famine. Piveteau (2004) note que plus de 44% des ONG présentes au Burkina dans les années 90 sont arrivées durant cette période. Et c'est enfin à cette même période (1975) que s'est créé le premier collectif d'ONG au Burkina Faso, le Secrétariat Permanent des ONG (SPONG) qui rassemblait 17 ONG à l'époque.

Historiquement, les associations (de tout type) ont toujours été prises en considération (de l'encadrement à l'instrumentalisation en passant par la coopération) par les régimes politiques qui se sont succédé, jouant politiquement sur les alliances avec les uns, les désalliances avec les autres. Les syndicats en particulier ont beaucoup subi ces jeux politiques. Durant le régime révolutionnaire de Thomas Sankara (1983-1987), l'appui aux associations (présentée comme « voie d'auto-organisation des populations » faisait clairement partie d'une stratégie visant à jouter la carte de la solidarité internationale et à capitaliser le courant de sympathie que le régime révolutionnaire suscitait dans la société civile européenne. Cela permettait également de contourner certaines coopérations bilatérales (françaises en particulier) et multilatérales qui étaient réticentes à collaborer avec un régime radical. C'est aussi dans le cadre de la multiplication des ONG nationales et internationales de l'époque que se crée en mai 1984 et à la demande des ONG (Piveteau, 1996, p. 185) le Bureau de Suivi des ONG, à l'époque rattaché à la Présidence. Ce service, maintenant appelée Direction Générale du Suivi des ONG, le DGSONG, existe toujours et est rattaché au Ministère de l'économie et du Développement).

Si on retrouve au Burkina de nombreuses et souvent anciennes associations, cela ne se traduit pas en une société civile structurée. Les organisations fédératives, comme le SPONG, n'ont jamais été structurellement très actives (ni vis-à-vis de ses membres, ni vis-à-vis de l'Etat) et des organisations plus combatives dans certains domaines (le mouvement Burkinabè des Droits de l'Homme et des Peuples et certains syndicats) sont parfois perçues comme proches de partis politiques (DANIDA, 2002). Même des initiatives politiques à connotation internationale comme le Forum Social (organisé en 2007) ne parviennent pas à fédérer toutes les organisations de la société civile. Le SPONG connaît depuis quelques mois une renaissance (deux organisations - APIL et l'AMB - faisant partie de l'échantillon de cette évaluation en sont des chevilles ouvrières actives et élues dans les organes de décision du SPONG). La société civile a ainsi été jusqu'à présent relativement peu associée à l'élaboration des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté : la société civile (via le SPONG) ayant eu peur de s'y voir instrumentalisée et l'Etat se plaignant de ne pas avoir d'interlocuteur. La faible participation de la société civile au processus d'élaboration des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté n'est pas le seul fait du Burkina Faso. Mais la situation au Burkina illustre bien le degré de non structuration de la société civile malgré le nombre d'organisations existantes.

### 3 Appréciation sur Le partenariat Multi Maintenance Barsalogho (MMB) et Service Laique de Coopération au Développement

<b>Partenariat</b>	<b>SLCD</b>		<b>Multi Maintenance Barsalogho</b>	
<i>Région et pays</i>	Barsalogho, Burkina Faso		Contexte	Rural
<i>Type de partenaire</i>	SARL		Nombre de travailleurs salariés	11 (mais non payé depuis 2009)
<i>Secteur</i>	Maintenance électrique, mécanique, hydraulique et autres services de maintenance			
<i>Groupe cible</i>	Client/Populations de Barsalogho			
<i>Autre donateurs</i>	-			
<i>Durée</i>	1999-2008	Financement/an (2008)	?	
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	?	Pourcentage dans le budget du partenaire	?	
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Pérennité de la structure MMB			
<i>Activités</i>	Explicite (formation, mise à disposition de coopérant) et implicite (suivi de la gestion à distance) Contrats commerciaux			
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	Route 1 Route 2 Route 4			

#### 3.1 Introduction générale

Multi-Maintenance Barsalogho est une SARL (Société à Responsabilité Limitée) créée en 2004 et issue de l'association Service de Maintenance Rurale constituée par d'anciens membres du personnel de maintenance du projet d'appui au District Sanitaire par le SLCD à Barsalogho. Depuis sa création, Multi-Maintenance Barsalogho a le SLCD comme principal client. MMB a tenté d'élargir sa clientèle en proposant des services d'électricité (installateur, gestion et entretien de réseaux électriques villageois dans la sous-région), d'hydraulique (maintenance de pompes villageoises), soudure, mécanique (auto/moto), maintenance hospitalière et entretien des RAK (radio téléphone entre postes de santé). Malgré quelques contrats conclus, MMB rencontre de nombreuses difficultés à accroître sa clientèle et à gérer l'entreprise (gestion administrative et financière, ressources humaines, ...). Le peu de marchés disponibles dans la sous-région et le profil (technicien et non commercial) du staff de MMB explique en grande partie cette situation. La SARL MMB semble donc 'en fin de vie' ; la plupart des membres du staff ayant trouvé d'autres solutions professionnels comme indépendants, employés ou en créant une nouvelle structure. En effet, la Société d'Electrification Rurale », a été créée en 2009 par l'un des membres du staff de MMB (formé au Sénégal pendant 3 mois) et c'est à cette nouvelle société qu'a été confié par le SLCD (via Impulsion) la gestion du groupe électrogène de

Barsalogo (récemment renouvelé suite à la panne définitive de l'ancien groupe en 2008, panne attribuée à des défauts de maintenance).

Le SLCD a accompagné MMB depuis sa création et ses transformations successives (accompagnement à la gestion, formations en gestion, formations techniques). L'approche actuelle du SLCD en matière d'appui à l'entrepreneuriat en milieu rural se veut plus contractuelle, « sans intervention dans la gestion interne mais tout en restant à l'écoute et disponible pour la résolution de problèmes ou difficultés éventuelles ».

Période des programmes	Programme 97-2003					Programme 2003-2007					2008 - 2010	
	Années	98	99	00	01	02	03	04	05	06		07
Chiffre d'Affaires total du partenaire <sup>1</sup>							19 295	25 008	38 569	30 329		31 451
Budget total financé par SLCD		Données non disponibles ?										

### 3.2 EV 3 : Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement de capacités dans les partenariats sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

#### CJ-3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord est basée sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

3.1.1 Le SLCD a des critères de sélection pour le choix des partenaires<sup>2</sup> mais ceux-ci ne sont pas d'application dans le cas de MMB. En effet, MMB est une structure créée par SLCD. Dans un premier temps, le « Service de Maintenance Rurale » (SMR) a été créé sous forme d'association et travaillait pour le projet SLCD d'appui au district sanitaire (appui ayant entraîné la nécessaire électrification de Barsalogo par le SLCD). Le SMR a été transformé en 2004 en société commerciale (SARL) sous le nom de MMB.

Ce n'est que récemment (2006) que le SCLD cadre le choix ce type de partenaire dans un appui au secteur artisan en privilégiant l'appui à des « sociétés à finalité sociale » au Burkina (voir rapport d'activité 2006 d'A-COR-D), notamment par la création en 2004 de l'association Impulsion au sein de laquelle travaille le coopérant de SLCD.

3.1.2 La place du partenaire dans la société civile n'a pas été prise en compte (critère moins pertinent pour ce type de partenaire).

3.1.3 La durée du partenariat avec MMB (et anciennement le SMR) est arrêtée dans les accords de partenariat : 1999-2004 (SMR) et 2005-2008. L'année 2008 était considérée l'année charnière en termes d'appui et de contrat du SLCD avec MMB. En raison de déficience dans le respect des contrats (manque de maintenance du groupe électrogène ayant conduit à une panne définitive), il n'y a plus de relations

<sup>1</sup> Chiffres communiqués par MMB.

<sup>2</sup> Partage de valeurs communes et d'une même vision du changement, reconnaissance par d'autres acteurs-clés, compétences dans les domaines d'intervention, résultats attendus en cohérence avec programme SLCD, pouvoir apporter une compétence utile pour l'action (cf. programme quinquennal 2003-2007, p. 77 et 78).

contractuelles, ni d'appui du SLCD à MMB. Les membres de MMB ne contestent pas cette décision mais considèrent que ce manque de maintenance est également à attribuer à un difficile partage des tâches avec l'association Impulsion (créée par le SLCD dans le cadre de l'obtention d'une concession d'exploitation d'électricité) et à un manque de communication entre les différentes parties.

- 3.1.4 Le renforcement des capacités de MMB a été au centre de la relation entre SLCD et SMR/MMB. Au-delà des contrats, un appui a été fourni par le SLCD tant en termes d'accompagnement rapproché (durant la présence du coopérant et par des formations suivies par les membres de MMB) sur les capacités techniques et de gestion que par un accompagnement à distance sur les aspects de gestion et de pérennité de l'entreprise (par le coopérant et le siège de MMB).

### CJ-3.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud

- 3.2.1 On ne peut pas parler de processus interne de renforcement de capacités au sein de MMB. La contribution du SLCD s'est traduite de plusieurs manières :
- diverses formations en gestion et comptabilité pour le Directeur de MMB ;
  - formations techniques de courte et longue durée (au Sénégal, en Belgique et au Burkina) pour plusieurs membres de MMB ;
  - accompagnement par les coopérants de SLCD :
    - accompagnement rapproché et essentiellement technique par le coopérant basé à Barsalogo de 1999-2004 ;
    - accompagnement à la gestion par le coopérant en poste à Ouagadougou (2004-).
- 3.2.2 Il n'y a pas eu de concertation avec les programmes d'autres intervenants extérieurs. Ceux-ci sont d'ailleurs peu présents à Barsalogo.
- 3.2.3 MMB est très reconnaissant au SLCD pour l'appui et les formations reçues dans divers domaines. Sans minimiser cet appui et sachant que MMB n'a bénéficié d'aucun autre appui, on peut se demander si MMB est en mesure de mettre en perspective la pertinence et l'efficacité de l'appui reçu par le SLCD.

Les *routes* utilisées en matière de RC sont :

- route 1 (accompagnement par le coopérant et le siège de SLCD, contrats commerciaux entre SLCD et MMB) ;
- route 2 (formation au Sénégal) ;
- route 4 (formations en Belgique) ;
- hands-off/Hands-on.

Dans un premier temps (1999-2006), l'approche du SCLD peut être qualifiée de très hands-on, surtout en raison de la très grande dépendance en termes financiers (contrat) et en termes de « coaching » (suivi de la gestion). Ces dernières années (2007-2008), l'appui a été plutôt hands-on/hands-off : le SLCD ayant ralenti son accompagnement à MMB et ayant clôturé des contrats commerciaux.

### CJ-3.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

- 3.3.1 Le SLCD a mis à disposition de MMB un ensemble de moyens : d'une part des moyens humains et d'autre part des moyens financiers (essentiellement sous la forme de prise en charge des formations suivies par les membres de MMB et de contrats commerciaux).

En termes de moyens humains, un coopérant a apporté des compétences techniques qu'il a voulu transmettre à l'équipe de MMB. Le siège du SLCD à Bruxelles ainsi que le coopérant à Ouagadougou ayant apporté par la suite un

appui (structuré) à la gestion (surtout en termes d'appui à un business plan à moyen et long terme).

Il est difficile de se prononcer sur l'efficacité des coûts investis lors du choix des activités et de l'utilisation des moyens (données non disponibles).

- 3.3.2 Il semble toutefois que les capacités du SLCD et les ressources mises à disposition de MMB ne sont pas sous-tendues par une stratégie particulière en termes d'appui au processus de renforcement de capacités. Cela est d'une part dû à la nature de ce partenariat « organique » (service du projet SLCD à Barsalogho se transformant en entreprise commerciale) et au fait que l'appui à des entreprises ne faisait auparavant partie d'un objectif/stratégie particulière de SLCD. A partir de 2003, le SCLD a recadré l'appui à MMB dans l'objectif plus large d'assurer la viabilité économique et institutionnelle de plusieurs organisations à finalité sociale dont MMB faisait partie.

Après coup, le type d'appui apporté dans un premier temps n'était peut-être pas des plus pertinents. Des interviews avec MMB, il apparaît en effet :

- que le coopérant technique avait fortement renforcé les capacités techniques de MMB mais prenait sur lui beaucoup du fonctionnement de MMB, ce qui n'a certainement pas favorisé la pérennité et l'appropriation des capacités renforcées par cet accompagnement rapproché ;
- que les capacités en gestion ont été renforcées et suivies par le SLCD mais que MMB n'a pas pu complètement s'approprier la gestion stratégique de l'entreprise. En effet, MMB est toujours resté très dépendant du SLCD en termes de contrats (maintenance du groupe électrogène en particulier).

Il faut également ajouter que la faisabilité et la viabilité d'une entreprise comme MMB à Barsalogho a peut-être été surestimée. Barsalogho est relativement enclavé (piste difficile). Des opérateurs similaires installés dans d'autres villes à proximité (Kaya, Ziniaré) ont probablement un avantage comparatif à ceux installés à Barsalogho. Par ailleurs, le directeur et le staff de MMB (tous techniciens) sont sans grande capacité (même si celles-ci ont été clairement renforcées au fil des années) à pouvoir négocier et conclure des contrats (en particulier avec des districts sanitaires ou autres projets de grande ampleur) sans intermédiation de tiers. Le SLCD a investi pour renforcer ces capacités mais s'est probablement trouvé dans une situation où une nouvelle structure avait été créée et où, d'un point de vue partenarial et parce les prestations de cette structure étaient utiles aux projets du SLCD, il était souhaitable de continuer à les appuyer.

- 3.3.3 Il n'y a pas eu de collaboration avec d'autres donateurs/acteurs pour l'appui au renforcement de capacités.

### 3.3 EV 4 : De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de renforcement de capacités sont-ils suivis ?

#### CJ-4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

- 4.1.1 L'objectif officiel de ce partenariat était d'assurer la pérennité de la structure dénommée SMR (ASBL) puis MMB (à partir de 2004). Il n'est pas explicitement fait référence à une quelconque valeur ajoutée de ce partenariat :
- l'accord de 1999 entre SMR et SLCD précisait que la pérennité du SMR devait être vérifiée sur base de données comptables (résultat net d'exploitation annuel positif), administratives (registre de l'association tenus conformément aux statuts) et commerciales (établissement d'un système de contrat de maintenance avec les principaux partenaires, notamment les services de santé) ;

- en 2005, un nouveau contrat de partenariat a été signé avec le même objectif : la pérennité de la société commerciale. Cette pérennité devait être vérifiable autour de trois paramètres : évolution constante du chiffre d'affaires, évolution constante de la masse salariale et des emplois, structure d'organisation adaptée à l'environnement. Ces paramètres ne sont pas associés à des repères particuliers.
- 4.1.2 Durant la présence du coopérant à Barsalogo, il ne semble pas y avoir eu de procédures écrites pour gérer la relation partenariale. Par la suite, on retrouve trace de correspondances écrites, missions de terrain par l'équipe du SLCD (Bruxelles et Ouagadougou). La création par le SLCD d'une (autre) association locale en 2004 (*Impulsion*) pour gérer plusieurs activités du SLCD en lien avec l'énergie semble avoir compliqué la communication entre le SLCD et MMB et, aux dires de MMB, entraîné des malentendus.
- 4.1.3 On ne trouve pas de trace d'une évaluation formelle du partenariat/renforcement de capacités entre le SLCD et MMB. Cependant, des plans d'action (reprenant des objectifs relatifs au renforcement de capacités et à la pérennité de MMB) ont été élaborés et régulièrement suivis sur base des indicateurs (nombres et type de contrats, positionnement de MMB sur le marché, mise en place d'un système de tarification, ...).

En synthèse, on peut qualifier de bonne la relation partenariale entre MMB et le SLCD dans le sens où MMB a bénéficié d'un réel accompagnement de la part du SLCD et de nombreux appuis concrets. Il ne s'agit pas d'un partenariat d'égal à égal en raison des conditions de création de MMB, de la très forte dépendance de MMB au SCLD et des faibles capacités et ressources de MMB.

#### CJ-4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

- 4.2.1 Les entretiens avec MMB laissent entendre que MMB n'aurait pas pris d'initiatives propres en matière de renforcement de capacités. Ils ont par ailleurs bénéficié de ce que le SLCD prévoyait ou finançait pour eux. L'accord de collaboration de 2005 ne fait pas référence à une répartition des tâches en ce qui concerne le renforcement de capacités.
- 4.2.2 Certaines décisions ont été prises en concertation (notamment celles relatives aux formations à suivre) mais il est clair que le SLCD a donc eu une forte influence sur MMB et probablement sur les décisions stratégiques qui devaient être prises. On ne trouve pas de trace d'une concertation sur la place du renforcement de capacités dans la relation partenariale.
- 4.2.3 Hormis les plans d'actions (avec indicateurs) qui ont fait l'objet d'un suivi, des matrices SWOT ont été régulièrement élaborées en partenariat (à partir de 2003) et des communications entre partenaires reflètent un suivi des aspects économiques et financiers de MMB. Le suivi du développement organisationnel de MMB (e.a. ressources humaines et formations) est également pris en compte.

Les évaluateurs ont toutefois l'impression que les conditions d'un dialogue critique n'étaient pas toujours réunies en raison de la très forte dépendance financière et contractuelle de MMB du SLCD et des profils des membres de MMB.

#### CJ-4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

- 4.3.1 Formellement, on ne peut pas parler d'un apprentissage dans et au travers de l'organisation si ce n'est l'accompagnement à la gestion. Il existe un rapport d'évaluation (2006) mais dont l'objet n'était pas de documenter le processus de renforcement de capacités mais bien l'impact de MMB.

- 4.3.2 Le fait que des formations dans d'autres pays du Sud (à Diourbel au Sénégal) aient été financées ne semble pas sous-tendues par une stratégie d'échanges Sud-Sud. Au contraire, certaines formations ont été reçues en Belgique (gestion, mise à niveau en français, électricité) alors qu'elles auraient probablement pu être suivies en Afrique.

### 3.4 EV 5 : Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

#### CJ-5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

- 5.1.1 L'objectif du SLCD était d'assurer la pérennité de MMB. MMB existe toujours mais est quasiment moribonde (retrait de contrats importants, démotivation du personnel, ...). Elle compte encore 11 travailleurs (comme à sa création) mais ces derniers ne sont plus payés en l'absence de contrats commerciaux. Une autre structure (« SER ») est en train de naître sur les cendres de MMB à l'initiative d'un membre de MMB et sans appui extérieur à ce jour. Cette structure pourrait offrir des opportunités aux membres de MMB. Cette structure présente de meilleure garantie en matière de leadership (même si celles-ci sont à renforcer).
- 5.1.2 Les capacités techniques liées aux activités de MMB (via les formations suivies et l'accompagnement rapproché du coopérant jusqu'en 2004) semble avoir porté des fruits. Plusieurs parties prenantes interrogées reconnaissent que les « gens de MMB connaissent leur métier ». Cependant, les aspects liés à la gestion de l'entreprise MMB semblent plus faiblement maîtrisées (voir notamment les correspondances entre SLCD et MMB sur les outils de gestion ainsi que le manque de proactivité dans la recherche de contrats – pour autant que cela soit réaliste !).

En référence aux cadres d'analyse de l'ECDDP (cf. méthodologie), c'est essentiellement la capacité (2) relative au fait que « l'organisation soit capable de produire des résultats par rapport aux objectifs de développement » qui a été effectivement renforcée par les formations techniques. Dans le classement réalisé par MMB, « avoir du personnel qualifié » est d'ailleurs jugé comme une capacité très importante. Mais en premier lieu, les membres de MMB ont estimé qu'il est surtout important de respecter le règlement intérieur. Or, à ce niveau, les membres de MMB s'accordent pour dire que des difficultés à ce niveau sont rencontrées depuis le départ du coopérant (*qui faisait fonction de chef d'atelier*) et qu'ils ne sont depuis jamais parvenus à (re)trouver un fonctionnement interne efficace à long terme.

- 5.1.3 Le SLCD a certainement contribué au renforcement des capacités techniques (métiers techniques) des membres MMB non seulement par l'accompagnement du coopérant mais également par les formations dont les membres de MMB ont pu bénéficier au niveau technique. L'accent a donc surtout été mis sur les ressources humaines. Cependant, la nature du processus d'accompagnement jusqu'en 2006 (forte substitution par le coopérant dans la gestion et la coordination) a peut-être compromis l'autonomisation de MMB et son apprentissage de la gestion d'une entreprise. De plus, le leader de MMB (actuellement directeur) dont on a beaucoup attendu en termes d'entrepreneuriat ne s'est pas avéré à l'aise avec le poste qui lui avait été confié.

#### CJ-5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

- 5.2.1 On ne peut pas réellement parler de processus endogène de renforcement de capacités au sein de MMB. L'offre (= SLCD) a beaucoup déterminé l'appui qui a été apporté. Actuellement, la société est probablement en train de vivre ses derniers mois d'activités. Cependant, plusieurs membres (50% des fondateurs) de MMB semblent avoir individuellement trouvé une voie (se mettre à son propre

compte, déménager dans une grande ville, créer une nouvelle structure, se faire engager par d'autres projets, ...). La page semble tournée pour la plupart des membres de MMB et la « bonne décision» (à savoir, ne plus s'investir dans une structure devenue moribonde) a été implicitement prise, permettant à chacun de mieux s'orienter professionnellement.

- 5.2.2 En raison du caractère clairement moribond de MMB, d'autres partenaires n'investissent pas dans le renforcement de capacités de l'entreprise.
- 5.2.3 Les processus de changement ont été soutenus par les dirigeants et le personnel du partenaire. Cependant, le leadership attendu du directeur de MMB après le départ du coopérant semble ne jamais avoir pu s'affirmer. Ce facteur, parmi d'autres, a été un frein au développement de l'entreprise.
- 5.3.4 MMB a été essentiellement dépendant du SLCD. Des contrats commerciaux ont été conclus avec d'autres districts sanitaires ou des comités de gestion de points d'eau (entretien des pompes). Mais ces contrats n'ont jamais permis à MMB d'élargir sa clientèle. MMB a également des créances importantes (notamment auprès d'un district sanitaire) dont ils ne parviennent pas à obtenir le paiement.
- 5.2.5 MMB a dépendu jusqu'à ces dernières années des contrats avec le SLCD (contrats strictement liés aux activités de SLCD) et n'a pas réellement pu négocier d'autres contrats hors réseau SLCD. En 2006, le « partenariat », l'accompagnement intensif a été en quelque sorte interrompu en raison du départ (précipité pour raisons de santé) des coopérants. Un suivi plus lointain a par la suite été assuré par le siège du SLCD ainsi que par le comptable de l'association Impulsion. L'année 2008 était considérée comme année-test mais la panne (définitive) du groupe électrogène et la passation de contrat de maintenance à une autre entreprise (celle créée par un membre de MMB) a pour l'instant clôturé les relations avec SLCD. Des contrats (pour le suivi de forages) sont « en discussion » avec le SLCD mais il n'est pas certain que MMB survive jusque-là en raison de la dispersion progressive des membres de MMB vers d'autres pistes professionnelles.

### 3.5 EV 6 : Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

#### CJ-6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

- 6.1.1 Par rapport à la création du SMR, puis de MMB, les capacités du staff se sont améliorées en termes techniques (qualitatif : plus de professionnalisme et de connaissance technique sur les métiers de maintenance présents au sein de MMB). Des aspects liés à la gestion ont également été renforcés. Ainsi, le directeur de MMB a acquis et maîtrise selon le SLCD un ensemble de compétence liée à la facturation, au calcul de rentabilité et à la gestion administrative et financière. En termes de croissance, le SLCD relève que l'objectif était de diminuer le nombre de contrats mais d'augmenter le chiffre d'affaires, ce qui a été le cas jusqu'en 2006. A partir de 2006, l'application de règles de bonne gestion aurait conduit à des conflits internes entre la direction et les travailleurs de MMB. Des assemblées générales ont par la suite été organisées pour remédier à ces problèmes (notamment en instaurant un règlement intérieur dont le respect serait récompensé par une hausse salariale). Selon les entretiens menés avec MMB, il semble que les conflits aient perduré et qu'une démotivation générale s'est installée ; chacun cherchant des solutions individuelles.
- 6.1.2 Les formations dispensées aux membres de MMB (directement par la coopération et par le biais des formations) ont clairement amélioré les compétences techniques du staff de MMB.



CJ-6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

6.2.1 Les « bénéficiaires » finaux de MMB sont 1/Les clients de MMB et 2/la population de Barsalogho (bénéficiant de l'électricité fournie par le groupe électrogène entretenu par MMB).

En termes de compétences techniques, les clients que nous avons interrogés (gendarmerie, mairie) se disent très satisfaits des services de MMB. Par ailleurs, les habitants de Barsalogho se disent satisfaits de la maintenance du groupe (jusqu'à la panne de 2008). Seules quelques plaintes relatives aux horaires d'électrification sont relevées (probablement dues aux types d'occupation professionnelle des habitants). Il n'a pas été possible à l'équipe d'évaluation d'apprécier les compétences techniques de MMB.

6.2.2 Considérant le type d'activités du partenaire, il est difficile de se prononcer sur les effets en termes de reconnaissance de leurs droits. Cependant, certains habitants interrogés ont relevé que l'accès à l'électricité les avait fait passer du « village à la ville », avait amélioré la possibilité d'étudier le soir, de lire, d'avoir une vie sociale prolongée le soir, d'avoir accès à l'information (lecture et télévision), d'avoir pu développer de nouvelles activités économiques et de ressentir une fierté d'être dans une zone électrifiée. Indirectement, ces différents éléments peuvent être interprétés comme des préalables à une meilleure reconnaissance et défense de leurs droits.

## 4 Appréciation sur le partenariat entre APIL et Autre Terre

Partenariat	Autre Terre	APIL	
<i>Région et pays</i>	Ziniaré en Kaya, Burkina Faso	Contexte	Semi-urbain et rural
<i>Type de partenaire</i>	ONG de services/Economie sociale	Nombre de travailleurs salariés	18
<i>Secteur</i>	Economie sociale, apiculture, élevage		
<i>Groupe cible</i>	Populations rurales/Paysans		
<i>Autre donateurs</i>	Sos Faim, Fondation Paul Emile Léger, FONAEF (alpha BF)		
<i>Durée</i>	2003-	Financement/an (2008)	80 902 euro
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	26-50%	Pourcentage dans le budget du partenaire	Entre 40 et 80% selon les années
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Objectifs explicites: renforcement du partenaire et renforcement des populations ciblées + objectifs relatif au débat et à la promotion de l'économie sociale		
<i>Activités</i>	Formations administratives et techniques, accompagnement continu par siège et coopérant, voyages d'études et participations à des réseaux.		
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	Route 1 Route 2 Route 3 Route 4 Route 6		

### 4.1 Introduction générale

APIL (Appui à la Promotion d'Initiatives Locales) est une association créée en 1998 par un groupe de jeunes qui voulaient s'investir dans le développement du monde rural suite à une « analyse approfondie des stratégies d'intervention des organismes de développement dans le centre nord et le plateau central dans le domaine du développement ». Cette association a comme stratégie principale la formation paysanne. APIL a été reconnue comme ONG en 2004 La vision d'APIL se traduit en 5 programmes :<sup>3</sup>

- programme de sécurité alimentaire dans 80 villages des régions du plateau central et du centre nord ;
- programme d'éducation environnementale et d'appui à la décentralisation ;
- programme d'extension des activités apicoles au centre nord et plateau central ;
- programme de développement pastoral dans la région du centre nord ;
- programme de renforcement des capacités de 80 organisations paysannes ;
- programme de renforcement institutionnel de APIL.

<sup>3</sup> Présentation extraite de : <http://www.apilactions.org/home.html>.

APIL est actuellement dans une période de transition de son identité : ONG prestataire de services (notamment pour le renforcement de capacités de projet de développement), organisation à base de membres (organisation paysanne) et/ou organisation initiatrice d'entreprises d'économie sociale (laiterie solidaire, ...). Cette décision se prend notamment en perspective avec l'autonomie financière d'APIL.

Données financières

Période des programmes	Programme 98-2002					Programme 2003-2007					2008 - 2010
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	
Années	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
Budget total du partenaire	1 000	1 000	5 000	10 000	12 100	13 800	15 600	98 900	99 400	150 000	210 000
Budget total financé par Autre Terre	00	00	00	00	00	7 600 (55%)	12 500 (80%)	64 069 (64%)	23 770 (41%)	81 690 (soit 54%)	153 975 (soit 73%)

## 4.2 EV 3 : Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement de capacités dans les partenariats sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

### CJ-3.1 La politique de partenaire de l'ONG du Nord est basée sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

- 3.1.1 Lors de l'identification d'APIL, Autre Terre cherchait clairement des partenaires avec lesquels elle partageait une philosophie commune (à savoir la démocratie, l'économie sociale) ainsi qu'un intérêt pour le renforcement de capacités. Selon APIL, les deux organisations se sont rencontrées autour de cet intérêt commun dont APIL en avait fait un objectif central de son action. Les critères de sélection étaient la transparence, la démocratie et les résultats. Autre Terre a notamment posé beaucoup de questions sur le fonctionnement interne d'APIL (selon APIL, en raison d'expériences « négatives » d'Autre Terre avec d'autres partenaires que l'on pourrait qualifier de « one-man organisation »). Selon APIL, ce partenariat engage autant APIL qu'Autre Terre. Pour Autre Terre, Il était également important que APIL soit une organisation très orientée vers ses membres (= groupements paysans).
- 3.1.2 Au début de son existence, APIL était « cloîtrée » (sic) à Kaya (=ville à 100 km de Ouagadougou) et n'avait pas vraiment de dimension politique amenant à pouvoir la situer au sein de la société civile. Cette dimension s'est développée au fur et à mesure. APIL est maintenant présentée comme la 14<sup>ème</sup> ONG en importance en termes de contribution au développement du Burkina (rapport de la Direction de Suivi des ONG, Ministère de l'Intérieur). Selon APIL, il y a des tendances divergentes au sein d'Autre Terre concernant la dimension « société civile » : certains voudraient que les partenaires développent cette dimension politique alors que d'autres voudraient qu'ils se concentrent sur les activités d'économie sociale.
- 3.1.3 APIL et Autre Terre sont en partenariat depuis 2003. Selon APIL, l'un des avantages du partenariat avec Autre Terre, c'est la « durée indéterminée » (indiqué comme tel à l'article 15 du contrat signé en 2007). Leur partenariat va donc au-delà d'un financement en particulier (exemple : programme DGCD ou l'appui de la Région Wallonne). Il s'agit surtout de travailler ensemble à un programme commun à réaliser. Selon APIL, cela donne de l'assurance.
- 3.1.4 Le renforcement de capacités est un élément central du travail d'APIL (vis-à-vis des bénéficiaires et pour le renforcement de l'organisation : « sans formations, pas d'activités concrètes possibles). Ce point a donc été abordé dès la phase d'identification et de sélection.

### CJ-3.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud

- 3.2.1 Le renforcement de capacités fait explicitement partie du partenariat entre APIL et Autre Terre. Dans le programme, il est fait une claire distinction entre le renforcement de capacités du partenaire (Résultat 3) et le renforcement de capacités des populations ciblées (Résultat 4).

Dans le programme 2008-2010, ce résultat 3 est associé à des activités et objectifs précis : formations techniques et méthodologiques (gestion de cycle de projet et gestion axée sur les résultats) devant conduire les responsables à maîtriser leurs responsabilités et à être capables de réaliser leur travail de manière opérationnelle. Le renforcement de capacités d'APIL même (résultat 4) se

fait donc sous forme d'activités de formations du personnel en charge des structures d'économie sociale (laiterie, centre apicole) et de l'appui par l'Assistant Technique (coopérant) mis à disposition par Autre Terre.

Au-delà de ce qui est prévu explicitement dans le programme, Autre Terre appuie également informellement APIL en termes organisationnel. Cela se fait essentiellement par le biais d'une discussion continue sur l'identité, les orientations et la pérennité d'APIL, tant en termes techniques qu'en termes financiers.

Dans le programme 2008-2010, le résultat 4 (renforcement des capacités des populations ciblées) est associé à des objectifs précis : concertation avec chaque comité apicole chaque trimestre, alphabétisation, appui-conseil, formation des leaders des comités, formations spécifiques (agroécologie), voyages d'échange avec d'autres apiculteurs pour améliorer les techniques, ...

- 3.2.2 Il y a eu une tentative d'élaborer un programme commun entre Autre Terre, SOS Faim et APIL (incluant également les aspects de renforcement de capacités). Mais cela ne s'est pas fait en raison de divergences au sein d'Autre Terre sur la pertinence de mener un tel programme commun et sur la capacité d'APIL à évoluer aussi vite. Il y a cependant au moins une fois eu une rencontre entre Autre Terre et SOS Faim pour faire le point sur les partenariats avec APIL (pas spécifiquement sur les objectifs de renforcement de capacités).

APIL exprime une satisfaction globale par rapport aux interventions d'Autre Terre. Cela est, selon APIL, essentiellement dû au fait que c'est APIL qui définit les plans d'action et les activités en termes de renforcement de capacités.

Routes :

- route 1 (appui par le coopérant, discussions plus ou moins formelles sur l'identité et le futur d'APIL) ;
- route 2 (essentiellement pour le renforcement de capacités de populations cibles) ;
- route 3 (participation à des réseaux) ;
- route 4 (échanges sud-sud pour les populations cibles) ;
- route 6 (processus interne de renforcement de capacités) ;

Hands-off/Hands-on.

En termes d'appui aux populations-cibles (activités), Autre Terre a une approche Hands-off (le partenaire organise lui-même le renforcement de capacités) si ce n'est par la présence (plus hands-on) du coopérant, (parfois trop selon APIL) impliqué notamment sur les aspects de commercialisation des produits afin d'atteindre le point d'équilibre financier et dégager des bénéfices.

En termes d'appui au partenaire, Autre Terre a également une approche hands-off (dans le sens où APIL décide en grande partie de ce qui doit être renforcé et comment). Cependant, Autre Terre exerce une relative influence sur APIL (en termes d'identité « organisation d'économie sociale » notamment), ce qui pourrait être interprété comme une approche hands-on.

### CJ-3.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

- 3.3.1 30% du cofinancement dans le programme 2008-2010 est consacré au renforcement de capacités. L'efficacité des coûts ne semble pas être prise en compte de manière formelle, ce type d'appui étant indispensable pour permettre aux bénéficiaires de maîtriser leurs activités et au personnel d'APIL d'exercer leur fonction respective.
- 3.3.2 APIL se dit notamment très satisfait du dialogue continu avec Autre Terre (en fait avec le chargé de projet Burkina Faso). De nombreuses questions sont posées et

cela pousse APIL (surtout son directeur visiblement) à réfléchir sur des questions stratégiques par rapport à l'avenir d'APIL (exemple : choix entre être une ONG d'exécution ou une organisation (entreprise à finalité sociale) d'économie sociale menant des activités économiques dont une partie des surplus serait utilisée pour financer APIL). Selon APIL, Autre Terre a parfois du mal à comprendre les « échecs » d'APIL. L'appui du coopérant Autre Terre se fait surtout en termes de renforcement des capacités techniques (marketing des produits, filières économiques, ...). APIL identifie parfois un risque de substitution dans le rôle joué par le coopérant. APIL souhaiterait parfois avoir plus de marge dans la prise de décision technique.

- 3.3.3 Sans parler de collaboration, Autre Terre a des contacts réguliers (une fois/an) avec SOS Faim mais les discussions ne portent pas spécifiquement sur le renforcement de capacités apporté à APIL.

#### 4.3 EV 4 : De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de renforcement de capacités sont-ils suivis ?

##### CJ-4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

- 4.1.1 APIL et Autre Terre ont un contrat de partenariat. Ce contrat de partenariat a été rédigé par Autre Terre, puis complété par APIL. Ce contrat de partenariat signé en 2007 fait beaucoup référence aux valeurs communes (« socle commun » des partenaires (lutte pour plus de justice et d'équité, la démarche d'autopromotion, la démarche écologique et la gestion transparente et démocratique)). Le contrat de partenariat aborde également en quoi chacun des partenaires complète l'autre (Ex : APIL complète Autre Terre par rapport à la volonté de professionnalisation et l'ancrage en milieu rural. Autre Terre complète APIL en permettant (notamment) un accès privilégié à des sources de financements externes (bailleurs internationaux)). Lors de l'élaboration du contrat de partenariat, l'un des « points chauds » de discussion était les domaines d'intervention d'APIL (fallait-il ou non les limiter ?). Ce contrat n'est pas utilisé au quotidien dans la relation partenariale. D'ailleurs, lors de l'évaluation récente de ce contrat de partenariat, le sujet de l'évaluation n'était pas vraiment le contenu du contrat mais plutôt le fonctionnement interne d'APIL. Les discussions avec Autre Terre sur le fonctionnement interne d'APIL (et sa réorganisation) sont vécues comme vives par APIL. Autre Terre pense être important d'interpeller APIL à ce sujet afin que lui permette d'évoluer progressivement.
- 4.1.2 Selon APIL et Autre Terre, les relations partenariales sont quotidiennes et fluides. APIL décrit ce partenariat comme « exigeant tout en montrant des capacités d'adaptation ». Un manuel de procédure a été élaboré mais n'a jamais réellement été mis en pratique. En 2004, il y a eu une « crise » en raison d'un rapportage jugé trop lourd par APIL. Selon APIL, le système actuel de rapportage répond plus aux objectifs de justifications (vis-à-vis de la DGCD) qu'aux objectifs d'apprentissage et de capitalisation. Globalement, APIL attribue en partie ces difficultés au difficile dialogue interculturel : on parle beaucoup de la nécessité d'un tel dialogue interculturel mais il est difficilement mis en pratique. Les évaluateurs pensent que cette appréciation est notamment due aux discussions sur le fonctionnement interne d'APIL, fonctionnement auquel Autre Terre attache beaucoup (trop ?) d'importance car c'est un critère de sélection des partenaires. En termes de résolution de conflits, l'accord de partenariat prévoit (article 17) le recours éventuel à la médiation d'un ou de tiers choisis par les deux parties pour résoudre les conflits qu'elles n'auraient pas pu surmonter seules. Ce mécanisme n'a jamais été utilisé jusqu'à présent. Pour Autre Terre, l'accent mis sur l'identification et la sélection des partenaires est l'un des moyens mis en œuvre depuis un peu plus de 5 ans (évolution par rapport au passé) pour prévenir les conflits avec les partenaires.

## CJ-4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

4.2.1 Le mandat essentiel d'APIL (par rapport aux activités financées = projets d'économie sociale d'APIL) est le renforcement de capacités. De manière générale, il y a une bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités Cette bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités est due au fait qu'APIL (et non Autre Terre) définit ses besoins et celui des populations-cible en matière de renforcement de capacités. Autre Terre finance donc des actions pour renforcer la structure de l'équipe APIL.

Il y a cependant des points qui ont fait l'objet de difficiles discussions Exemples :

- un plan d'affaire a été élaboré par APIL en collaboration avec un bureau d'expertise burkinabè et financé sur la ligne « renforcement de capacité du partenaire » (Résultat 3) alors que cela n'était pas une priorité (en termes de timing) pour APIL. Pour Autre Terre, cette priorité était surtout motivée par le fait qu'APIL ne parvenait pas à sortir d'une « approche projet » (prestataires) pour passer à une approche « économie sociale » ; ce qui n'est par ailleurs pas facilité par la « rigidité du programme actuel » ;
- Autre Terre voudrait des indicateurs de renforcement de capacités mais APIL est très réservé par rapport à cela (peur de fermer le processus et d'être trop « lié » à ces indicateurs). A propos de cela, Autre Terre reconnaît ne pas être particulièrement bien outillée ni expérimentée. On peut donc penser que tout dépendra de la capacité des partenaires à élaborer en commun des indicateurs réalistes, traduisant la complexité du renforcement de capacités) et vérifiables sans se faire piéger par une logique administrative ;
- pas de prise en compte d'une réelle grille salariale reconnaissant les années d'études et l'expérience des membres du staff. Conforme à sa culture organisationnelle, Autre Terre Belgique a une pratique de grille salariale peu différentielle. Selon APIL, cela ne correspond pas toujours aux réalités de terrain ou aux aspirations du staff d'APIL et peut conduire à des démotivations au sein du staff.

De manière générale, APIL se dit satisfaite du mode de prise de décision et comprend que l'autorité finale de prise de décision revienne à Autre Terre en raison des relations avec la DGCD. L'un des « problèmes » dans le dialogue est qu'Autre Terre se montre parfois très critique à l'égard d'APIL, sans toutefois apporter de pistes de solutions. Autre Terre relève à ce sujet que le programme actuel ne permet pas d'adaptation à l'évolution du contexte et des résultats en cours.

## CJ-4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

4.3.1 Formellement, une attention est apportée à l'apprentissage dans et au travers de l'organisation. L'accord de partenariat entre Autre Terre et APIL définit la relation de partenariat comme une relation de partage et d'apprentissage. Selon Autre Terre, relatives au renforcement des capacités sont documentées au travers du monitoring et de l'évaluation effectués en collaboration avec les partenaires. Cela permet de tirer des leçons et d'adapter éventuellement les objectifs d'Autre Terre ou des partenaires en fonction des évolutions. Dans la pratique, cette attention s'est également traduite par la réalisation et l'accompagnement de plusieurs évaluations/mémoires sur l'économie sociale (très thématiques : sur l'alphabétisation, sur le microcrédit, la vie des femmes, pratiques d'ESS, biodiversité). Aucune de ces études n'a directement ni exclusivement porté sur le renforcement de capacités.

4.3.2 Autre Terre essaie par ailleurs de développer des synergies entre partenariats et associations du Sud (entre les partenaires (Sud-Sud)), avec d'autres associations locales (exemple : rencontres avec des tradithérapeutes pour connaître les vertus



médicinales du miel). Dans le programme 2008-2010, on retrouve, en plus des résultats 3 et 4 portant sur le renforcement de capacités du partenaire et des populations ciblées, un cinquième résultat : « Avec toutes les parties concernées, l'économie sociale et solidaire est débattue, pratiquée et promue ». Ce cinquième résultat donne également la possibilité de participer à des échanges entre organisations d'économie sociale et la participation du partenaire à des réseaux existants (RIPESS) ou à créer.

#### 4.4 EV 5 : Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

##### CJ-5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

- 5.1.1 Selon les rapports d'activités d'APIL, les rapports d'activités DGCD (et le rapport quinquennal 2003-2007) celui de 2008 en particulier) et l'appréciation des partenaires, il y a en effet des indications de renforcement de capacités des partenaires. Exemples significatifs (extraits des rapports précités):
- construction d'organisations fortes et capables de s'autogérer ;
  - plusieurs initiatives locales de type socio-économiques soutenues avec des résultats très intéressants. (apiculture, embouche ovine, élevage, maraîchage) ;
  - formation d'un personnel compétent, capable de gérer des programmes de développement ;
  - renforcement institutionnel important d'APIL :
    - la formation du coordinateur en Belgique a permis de donner une bonne direction à la gestion de l'entreprise ;
    - la formation de l'équipe en Gestion Axée sur les Résultats en 2008 a réellement aidé les animateurs à organiser leur travail et à écrire les rapports de suivi.
- 5.1.2 Selon le cadre d'analyse de l'ECDPM, on peut relever un renforcement de quasiment chacune (1, 2, 3, 4) des capacités de base (core capabilities).

L'organisation du Sud est capable de s'engager et d'agir. Cette capacité a été renforcée par le renforcement des entités productrices d'APIL (CPAS, Laiterie Solidaire) et par la réflexion au sein d'APIL sur son identité.

L'organisation du Sud est capable de produire des résultats par rapport aux objectifs de développement. L'intensification et l'augmentation des activités d'APIL et de ses entités productrices sont des indices de l'augmentation quantitative mais aussi qualitative (amélioration des techniques de production et de commercialisation) des résultats d'APIL. Il est difficile d'isoler l'apport particulier du coopérant à ce niveau.

L'organisation partenaire est à même d'établir des relations avec l'extérieur. Cette capacité a toujours été présente au sein d'APIL. Son extension vers Ziniarié (ville plus proche de Ouagadougou) et l'implication (surtout) du directeur d'APIL dans divers réseaux burkinabè (plateforme des ONG) et internationaux (économie sociale) renforce encore cette capacité.

L'organisation du Sud est capable de s'adapter et de se renouveler. En transition d'une approche projet à une approche économie sociale et en ayant admis (influencé par Autre Terre) la nécessité de se spécialiser (donc de ne pas s'ouvrir à tous les domaines d'intervention pour capter des projets), APIL démontre une capacité accrue à s'adapter et à se renouveler.

L'organisation du Sud assure la cohérence et l'équilibre entre ces différentes capacités. Ces dernières années, APIL (qui est une organisation de 10 ans) a surtout mis l'accent sur les capacités 1, 2, 3 et en partie 4. Cette cinquième

capacité représente probablement l'enjeu du développement et de la stabilisation d'APIL dans le futur.

- 5.1.3 Sans aucun doute, Autre Terre a contribué au renforcement de capacités d'APIL. Ce renforcement a été rendu possible par une approche explicitement globale (sur le partenaire et les populations cibles) et par l'utilisation de méthodes explicites (formations, accompagnement par coopérant, financement d'infrastructures, échanges sud-sud) et informelles (discussions continues et intenses pour mettre en perspective l'action d'APIL par rapport à son identité et développement organisationnels).

#### CJ-5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

- 5.2.1 Selon APIL, l'intervention d'Autre Terre s'inscrit dans le « plan triennal » 2007-2011 d'APIL

- 5.2.2 APIL a prévu un budget (non communiqué) pour le renforcement de capacités axé sur les ressources humaines. Ce budget sur fonds propre est généré en partie par les activités d'économie sociale et en partie par des contrats (appui, consultation) avec des projets de coopération. Ce budget permet de financer les salaires de 3 membres du personnel.

- 5.2.3 Bien que la direction d'APIL semble relativement centralisée, les processus de modification sont supportés par la direction, le personnel et les membres d'APIL. L'assemblée générale de 2009 a permis de prendre certaines décisions importantes en termes de durabilité. Exemples :

- inclure les membres d'APIL dans les formations dispensées aux travailleurs dans le cadre de leur implication à la gestion des projets, former les paysans afin qu'ils deviennent eux-mêmes formateurs pour leurs pairs ;
- améliorer et appliquer les dispositions du manuel de procédures administratives comptables et financières ;
- amélioration des outils comptables.

- 5.2.4 APIL ne dépend pas uniquement de la collaboration avec Autre Terre. Mais la part d'Autre Terre dans le budget d'APIL reste importante.

L'augmentation croissante du budget total du partenaire s'explique par les prestations de services liées à des consultances menées par APIL ainsi que par l'apport d'autres partenaires (Fondation canadienne Paul Emile Léger, CLO, L'ONG belge SOS Faim, le programme burkinabè FONAENF pour l'alphabétisation). A terme, les revenus générés par les activités économiques (dont une partie sera reversée à APIL) compléteront les ressources propres d'APIL. Pour l'année 2008, l'importance du budget s'explique principalement par le type d'activités financées, à savoir de nouvelles infrastructures à Kaya (construction d'une miellerie, construction d'une salle de formation et construction d'une salle de vente et d'exposition).

- 5.2.5 Autre Terre a prévu une phase de désengagement de 2013 à 2015. Au début, APIL avait du mal à saisir ce que signifie le désengagement (en termes de nombre d'années ou en termes de résultats atteints ?). Pour Autre Terre, il est important qu'APIL entame la phase qualifiée de développement/autonomisation. Cela ne signifie pas que le partenariat (= relation entre partenaire) se terminera mais que les objectifs du partenariat devraient être consolidés durant cette période.

#### 4.5 EV 6 : Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

##### CJ-6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

- 6.1.1 Comme indiqué en 5.2.2, on peut observer des outputs du partenaire en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités. L'intensification et l'augmentation des activités d'APIL et de ses entités productrices sont des indices de l'augmentation quantitative mais aussi qualitative (amélioration des techniques de production et de commercialisation) des résultats d'APIL.

Par ailleurs, le personnel d'APIL montre également des améliorations en termes de capacités à réaliser leurs tâches, d'assimilation de nouvelles connaissances et d'amélioration de la capacité d'expression et de la parole en groupe (MSC de la chargée de la miellerie du CPAS).

- 6.1.2 L'augmentation des outputs d'APIL est à mettre en lien avec les capacités (techniques) renforcées et la volonté de valoriser par la formation des personnes peu qualifiées et de les responsabiliser.

##### CJ-6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

- 6.2.1 Les entretiens avec les bénéficiaires montrent des indices de changement au niveau des bénéficiaires finaux. Ces réalisations se traduisent de la manière suivante :

Positions des femmes/relations hommes-femmes :

- co paiement de la scolarité des enfants ;
- « payer les factures avec son mari » ;
- meilleure participation des femmes grâce à la sensibilisation des femmes et des maris. Meilleure entente entre les femmes (« ne s'entendaient avant pas entre elles ») ;
- femmes pouvant exercer le métier d'apiculteurs (avant : métier réservé aux hommes, entouré de mystère, métier de nuit, métier physique, insécurité au moment des récoltes) ;
- être encouragées par le mari, la famille, le village ;
- travailler en synergie avec les hommes du village ;

Changement de techniques de production :

- cas d'un monsieur prêt à abandonner l'apiculture car trop vieux. A pu continuer et augmenter son chiffre d'affaires grâce aux nouvelles techniques ;
- facilitation de la production de miel (ne pouvait à l'époque pas être exercée par les femmes) ;
- changement en termes de production végétale (grâce à la fumure des animaux) : ne doivent plus en acheter comme avant.

Fierté/Self-esteem :

- fierté de pouvoir réunir les femmes chez elles (pour une responsables de comité).

Organisationnel :

- meilleure sélection des organisations pouvant adhérer à APIL. Très fier d'avoir été choisi « comme paysan » comme président des paysans.

Activités économiques/Augmentation des revenus/meilleure gestion :

- possibilité d'acheter un vélo ;
- meilleure gestion de ses revenus grâce aux formations ;
- diversification ou changement d'activités (pour un ancien commerçant devenu apiculteur, commercialisation de produits agricoles, production) ;
- augmentation de la production de miel, de la production de lait ;
- acquisition d'équipement ;
- amélioration de la ration alimentaire.

6.2.2 En termes d'indications que les bénéficiaires (individus ou organisations) sont mieux en mesure d'atteindre leurs objectifs ou de faire valoir leurs droits, on retrouve des éléments (indirects) liés à la responsabilité (se sentent plus responsabilisés/épanouis/impliqués), à la mobilité, prise de parole publique, ...

## 5 Appréciation du partenariat entre Association Nameb Zanga de Gourcy et VOLENS

Partenariat	Volens	ANAG	
Région et pays	Gourcy	Contexte	Semi-urbain
Type de partenaire	Associations d'artisans	Nombre de travailleurs salariés	0
Secteur	Economie Solidaire (production et commercialisation de produits artisanaux)		
Groupe cible	Association et groupements d'artisans membres		
Autre donateurs	-		
Durée	2003-2007 2008-	Financement/an (2008)	20 333 euro
Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget	76-100%	Pourcentage dans le budget du partenaire	?
Objectifs de renforcement de capacités	Explicite: renforcement des fonctions économiques et sociales de l'association et des membres des groupements,		
Activités	Accompagnement continu de l'association Formations en techniques artisanales et en gestion Elaboration de plan d'action Appui à la commercialisation		
Stratégies de renforcement de capacités (routes)	Route 1 (coopérant) Route 4 (participation à des foires commerciales)		

### 5.1 Introduction générale

L'Association Nameb Zanga de Gourcy est une association d'artisans créée en 1999-2000. Elle rassemble des artisans actifs dans de multiples domaines (poterie, teinture, tissage, presse à huile, couture, menuiserie, cordonnerie, bijouterie, forge, plomberie et soudure. L'ANAG compte actuellement : 88 groupements féminins et 43 groupements masculins. L'objectif de l'ANAG est de dynamiser le commerce, aider les artisans dans l'écoulement des produits, commercialiser les produits, évaluer la rentabilité des produits, faciliter l'accès aux matières premières, soutenir le travail collectif, favoriser l'innovation et améliorer la qualité des produits et maintenir une uniformité dans la production suivant les tendances du marché (extrait de : <http://volensafrica.org/ANAG.html>).

L'ANAG rencontre beaucoup de difficultés à réaliser ses objectifs en raison de ressources humaines (aucun salarié), financières (appui ponctuel de projets) et techniques très limitées. L'association est en partenariat avec VOLENS depuis 2005. Ce partenariat se traduit essentiellement par la mise à disposition de coopérants (2005-2007/2008-2010).

Données financières

Période des programmes	Programme 97-2003					Programme 2003-2007					2008 - 2010
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	
Années											
Budget total du partenaire	Données non disponibles										
Budget total financé par VOLENS								20 000 (Coop)	20 000 (Coop)	21 000 (Coop + 1 000 euros financement de projet)	20 333 (Coop)

Relevons enfin qu'en raison de la faiblesse organisationnelle de l'ANAG et faible suivi administratif et financier, il a été difficile aux évaluateurs de se procurer l'ensemble des documents financiers et administratifs nécessaires à cette étude de cas.

## 5.2 EV 3 : Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement de capacités dans les partenariats sont traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

### CJ-3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord est basée sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

- 3.1.1 En 2003, la relation entre ANAG et VOLENS s'est établie via une expatriée belge au Burkina Faso (devenue plus tard coopérante Volens) qui a pris contact avec ANAG. Cette rencontre a été à la base de l'écriture du programme entre ANAG et VOLENS (Programme 2003-2007).
- 3.1.2 La place de l'ANAG dans la société civile n'a pas été prise en considération lors de la sélection du partenaire. Actuellement (programme 2008-2010), la stratégie de VOLENS est d'appuyer des organisations d'économie sociale et on peut dire que ANAG est une organisation d'économie sociale.
- 3.1.3 Le partenariat est conclu sur une période de 3 ans (programme triennal DGCD) qui correspond à la présence du coopérant VOLENS à disposition du partenaire.
- 3.1.4 Le renforcement de capacités a été pris en considération dès le début du partenariat entre ANAG et VOLENS sous la forme d'un projet rédigé (document non disponible) par la coopérante arrivée en 2003 après discussions avec l'ANAG. Selon le président de l'ANAG, ce document se centrerait essentiellement sur les aspects techniques des groupements d'artisans et sur la commercialisation des produits.

### CJ-3.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud

- 3.2.1 Dans le cas de l'ANAG, il n'y a pas réellement de processus interne de renforcement de capacités. En mettant des coopérants à disposition, VOLENS permet à ANAG de bénéficier d'une dynamisation et d'un support permanent. Sans cet appui, on peut se demander si ANAG existerait encore (l'ANAG le reconnaît d'ailleurs). Le type de capacités renforcées est fortement dépendant des centres d'intérêts et compétences des coopérants (aspects techniques/artisanat pour la coopérante 2003-2007 ; aspects organisationnels et institutionnels pour le coopérant 2008-2010). Le profil de l'actuel coopérant a été discuté avec ANAG qui a pu sélectionner son CV.

- De 2003-2007 : le renforcement de capacités s'est surtout porté sur certains groupements de l'ANAG (surtout les groupements de femmes : tissage, teinture, ...). Cet appui technique a été apporté en fonction des compétences de la coopérante. Par ailleurs, un appui a été apporté à la commercialisation des produits de certains groupements, notamment par la participation à des foires commerciales. Durant cette période, il ne semble pas y avoir de stratégies particulières en termes de renforcement de capacités. L'arrivée de la coopérante et le partenariat avec VOLENS est jugé très bénéfique par l'ANAG (« L'ANAG est sauvée »). En effet, créée depuis 1999, l'ANAG n'était toujours pas fonctionnelle et avait beaucoup de mal à obtenir des appuis.
- Depuis 2008 (et l'arrivée d'un nouveau coopérant), l'appui concerne plutôt la (re)structuration de l'ANAG, ses capacités de gestion et ses capacités à visibiliser/commercialiser les produits des groupements artisans membres de l'ANAG (actuellement : 88 groupements féminins et 43 groupements masculins). Selon l'actuel coopérant, il s'agit surtout d'aider l'ANAG à mieux définir ses objectifs et à identifier au fur et à mesure les capacités à renforcer.

Routes :

- route 1 : forte prédominance de la route 1 (accompagnement par le coopérant) ;
- route 4 : échanges Sud-Sud et participation à des foires commerciales (utilisation marginale par rapport à route 1) ;
- on peut également relever une sous-utilisation de la route 2 (malgré les opportunités) à laquelle se substitue le coopérant (route 1) ;

Hands-on/Hands-off.

L'approche de VOLENS est clairement hands-on par rapport à l'ANAG. Cela peut s'expliquer en raison de la très grande faiblesse organisationnelle et du manque de proactivité du partenaire mais aussi parce que les coopérants se sentent contraints à « occuper l'espace » en initiant des activités.

- 3.2.2 Il n'y a pas de collaboration avec d'autres projets/donateurs en ce qui concerne le renforcement de capacités.
- 3.2.3 De manière générale, l'appui des coopérants est apprécié. L'ANAG exprime une satisfaction générale par rapport à l'appui de VOLENS en termes de formations, besoins en équipement, visites d'échanges, recherche de marchés, ... Le séjour de la coopérante 2003-2007 a toutefois débouché sur un ensemble de frustrations de la part d'ANAG liés à un manque de transparence dans sa manière de travailler, manque de communication, pas de bilan, conflits de compétences, répartition floue des tâches, ...

L'appui apporté par le coopérant actuel (présent depuis mi-2008 seulement et basé à Ouagadougou - 140 km de Gourcy- jusqu'en octobre 2009) est apprécié par ANAG en raison de sa personnalité, ses connaissances en gestion et sa grande disponibilité.

### CJ-3.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

- 3.3.1 Les moyens mis à disposition de l'ANAG sont pour 80% la mise à disposition du coopérant. Seul 20% (autour de 3000 euros) du budget est disponible pour financer des activités ou appuyer directement ANAG. Cet appui financier est considéré tant par ANAG tant par VOLENS comme insuffisant et handicape souvent l'appui à ANAG (comme aux autres organisations partenaires).
- 3.3.2 Dans la situation de VOLENS, L'appréciation des connaissances en matière de renforcement de capacités ne peut se faire que par rapport aux connaissances/compétences/profil du coopérant mis à disposition. Les coopérants mis à disposition de l'ANAG ont été jugés par l'ANAG comme ayant des

connaissances utiles à l'ANAG et à ses groupements d'artisans. Par contre, il est plus difficile de se prononcer sur les connaissances de VOLENS comme ONG en termes de renforcement de capacités puisqu'on ne retrouve pas de stratégies, ni d'outils spécifiques en termes de renforcement de capacités. Deux éléments peuvent toutefois être relevés :

- la plateforme de partenaires que chaque partenaire de VOLENS rejoint au niveau national. En plus de ses fonctions opérationnelles (gestion de programmes par un partenaire référent), la plateforme devrait servir à améliorer les capacités des partenaires par les échanges et négociations qui s'y tiennent. Il n'a pas été possible d'apprécier dans quelle mesure cette plateforme remplit effectivement cette fonction. L'ANEG semble dire que ce n'est pas le cas ;
- de même, un partenaire burkinabè avait été sélectionné par VOLENS pour se charger spécifiquement du renforcement de capacités (sans détail) des partenaires. Ce partenaire (GAMA) s'est avéré ne pas être capable (en termes de ressources humaines) ni motivé (financement de VOLENS trop réduit) à prendre en charge cette fonction.

3.3.3 Dans le cas de l'ANAG, il n'y a pas de collaboration entre VOLENS et d'autres donateurs/acteurs pour le renforcement de capacités. Il y a eu des tentatives par le passé (2003/2004) avec un projet autrichien d'appui à l'artisanat (projet présent à Gourcy) mais cette collaboration n'a jamais réellement aboutie. Le président de l'ANAG dit ne pas savoir pourquoi. L'actuel coopérant envisage de reprendre contact avec ce projet.

## 5.3 EV 4 : De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en oeuvre et de quelle manière les processus de renforcement de capacités sont-ils suivis ?

### CJ-4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

- 4.1.1 Il existe un contrat entre les partenaires de VOLENS au Burkina (à savoir, le Lycée Professionnel Agricole Sainte Anne, Association Nassongdo, Association Nodde Nooto A2N et ANAG) et VOLENS mais pas de contrat particulier entre VOLENS et ANAG. Aux dires des deux partenaires, ce contrat ne sert pas vraiment de référence au quotidien dans les relations entre ANAG et VOLENS. Aucun autre document de partenariat n'a été mentionné par ANAG.
- 4.1.2 En termes de concertation/communication, c'est essentiellement la proximité (plus que les procédures ou les cadres formels de concertation) qui garantissent les relations entre ANAG et VOLENS. De 2003 à 2007 ces relations semblaient de plus très informelles. L'actuel coopérant tente de mettre en place un système de concertation plus formel. Il faut aussi noter qu'il est difficile de parler de relations structurelles entre VOLENS et l'ANAG. La (bonne) relation semble plutôt se situer entre le président de l'ANAG et le coopérant VOLENS.

### CJ-4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

- 4.2.1 On ne peut pas vraiment parler d'un partage des tâches explicite. Toutefois, certaines tâches sont prises en charge par le coopérant alors qu'elles pourraient l'être par certains artisans photographes membres de l'ANAG (exemple : réalisation d'un catalogue de l'ANAG) ou localement au Burkina (réalisation d'un site web). Idem pour certaines formations (comptabilité, gestion) données par le coopérant alors qu'une expertise locale pourrait être sollicitée dans ce sens.
- 4.2.2 Il est difficile de donner une réponse claire à cette question en raison du type de partenariat entre VOLENS et ANAG et la faiblesse du partenaire ANAG. Ce n'est



que récemment (actuel coopérant) que l'on peut réellement parler d'un dialogue en termes de « renforcement de capacités ». Ainsi, quelques initiatives structurelles ont été prises pour structurer l'appui au renforcement de capacités. Par exemple : la composition du comité de suivi de l'ANAG (comité chargé de suivre les activités des groupements d'artisans) a été modifiée pour être plus efficace mais le comité n'est pas encore opérationnel.

- 4.2.3 Le cadre logique est en théorie utilisé pour suivre les résultats du partenaire. Le partenaire n'a toutefois pas pu nous fournir un plan d'action, ni le suivi de celui-ci.

#### CJ-4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

- 4.3.1 On ne peut pas réellement parler de processus d'apprentissage (*learning process*) dans le cas de l'ANAG et du partenariat avec VOLENS. Un tel processus est probablement rendu plus difficile en raison de la personnalisation de l'appui de VOLENS (= coopérant) et de la très grande faiblesse de l'ANAG.
- 4.3.2 Des échanges sud-sud ont été facilités par VOLENS, notamment par la participation de l'ANAG à des foires artisanales.

### 5.4 EV 5 : Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

#### CJ-5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

- 5.1.1 Pour la période 2003-2007, les indications de renforcement de capacités se sont traduites en l'ouverture d'une boutique présentant et l'équipement (tables et bancs) du siège de l'ANAG. Même sans en avoir fait une étude approfondie, on peut se demander si la boutique (dont le loyer est partiellement payée à titre personnel par l'ancienne coopérante de VOLENS) n'est pas sous-exploitée (mauvaise valorisation des produits de l'ANAG).

En raison de l'arrivée récente du coopérant dont l'appui s'oriente sur le renforcement de capacités de l'ANAG comme organisation, il est difficile de trouver des indications d'améliorations de la capacité de l'ANAG. Actuellement, beaucoup de projets sont en cours de réalisation (catalogue de l'association, site web, formations en gestion, ...). Les formations en gestion dispensées par le coopérant actuel semblent surtout utiles à la gestion des activités de chaque artisan (pas de signe d'amélioration au niveau de l'ANAG).

- 5.1.2 En se référant au cadre d'analyse de l'ECDPM, ce sont surtout les deux premières capacités de base (core capabilities) pour lesquelles quelque changement peuvent être constatés.

1. L'organisation du Sud est capable de s'engager et d'agir.

Selon l'ANAG, les indices de renforcement de capacités à ce niveau se traduisent par :

- meilleure communication au sein de l'organisation. Réorganisation du comité de suivi ;
- rencontres plus fréquentes et plus régulières que par le passé ;
- un Président a toujours su prendre ses responsabilités et a pu le faire avec de plus en plus de détermination (note de 3 à 4,5 de 1999 à 2009) ;
- une forte cohésion sociale au sein de l'ANAG, ce qui explique pourquoi l'ANAG existe toujours malgré les difficultés.

2. L'organisation du Sud est capable de produire des résultats par rapports aux objectifs de développement :

- meilleure budgétisation et mobilisation des ressources internes : cotisations (mais reste problématique) ;
- le suivi/évaluation ne se faisait pas du tout au début de l'ANAG. Cela commence à se faire maintenant (exemple : courte auto-évaluation après une participation de l'ANAG à une foire artisanale).

L'ANAG dit être confrontée à de nombreuses contraintes internes (membres sont moins impliqués que par le passé, beaucoup ne sont venus que pour leur propre intérêt et non pas pour contribuer à renforcer l'artisanat à Gourcy de manière général) et externes (dans le passé : plusieurs projets d'appui à l'artisanat dont les objectifs et activités étaient trop différents a entraîné un appui contre-productif pour l'ANAG).

5.1.3 On peut dire que VOLENS a contribué au renforcement de capacités de l'ANAG mais de manière parcellaire :

- meilleures conditions de travail et nouvelles techniques artisanales pour certains groupements d'artisans plus que d'autres ;
- démarrage d'un processus (depuis mi-2008) de renforcement organisationnel et institutionnel.

#### CJ-5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

5.2.1 Les résultats du renforcement de capacités de l'ANAG étant faibles, il est difficile de se prononcer sur leur durabilité. La principale raison de cette difficulté réside dans celle de l'ANAG à définir sa fonction par rapport aux groupements d'artisans.

5.2.2 ANAG ne dispose d'aucun budget propre pour le renforcement de capacités. Aucun autre donateur n'investit en renforcement de capacités à l'heure actuelle. Aucune piste dans ce sens ne semble se profiler à l'heure actuelle

5.2.3 Les responsables de l'ANAG semblent appuyer le processus actuellement en cours de renforcement organisationnel et institutionnel même si celui-ci se traduit surtout par une collaboration intense entre le président de l'ANAG et le coopérant.

5.2.4 ANAG dépend entièrement de l'appui de VOLENS. Le président de l'ANAG dit ne pas trouver (chercher ?) d'autres partenaires financiers.

5.2.5 Il n'y a pas réellement de planification d'une stratégie de sortie. Mais le seul élément objectif est la présence de l'actuel coopérant jusqu'en 2010.

### 5.5 EV 6 : Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

#### CJ-6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

6.1.1 Au niveau de l'ANAG, l'output se traduit par les éléments suivants :

- avoir un siège (visibilisation et crédibilité de l'ANAG) ;
- une boutique (présentant les produits artisanaux des groupements membres de l'ANAG) ;
- un président actif (exemple : lettre officielle aux autorités pour que les artisans de Gourcy puissent profiter des marchés ouverts par les autorités) ;
- bénéficier d'un emplacement de production pour le groupement des potières et celui des forgerons.

6.1.2 Plusieurs des inputs/« outputs » mentionnés plus haut sont dûs à l'appui de la coopérante de 2003-2007. Selon l'analyse présentée par l'ANAG, on peut toutefois se demander si ce ne sont pas plutôt quelques groupements d'artisans qui en ont

bénéficié plutôt que l'ANAG comme organisation. On peut même se demander si à l'époque l'ANAG a joué (ou a pu jouer) un rôle d'intermédiaire entre VOLENS et les groupements bénéficiaires puisque l'action de la coopérante était directement orientée vers le renforcement des capacités techniques (liées au métier) de certains groupements en particulier. Cet appui ne semble pas s'être fait en contournant l'ANAG mais n'a visiblement pas contribué à faire jouer à l'ANAG sa fonction de coordination et la renforcer en la matière.

#### CJ-6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

- 6.2.1 Il ressort des entretiens menés avec des membres de groupements (= bénéficiaires finaux) de l'ANAG les éléments suivants considérés comme ayant renforcé leur capacités :
- le fait d'avoir un atelier personnel ;
  - amélioration des besoins de base (par l'augmentation des revenus : pouvoir s'habiller, avoir un local) ;
  - être responsable, connaître beaucoup de personnes ;
  - amélioration de la connaissance du métier car formations reçues via l'ANAG (en fait données par la coopérante) ;
  - reconnaissance des autorités ;
  - formations en gestion ;
  - participation à des foires ;
  - ...

Selon les bénéficiaires, les changements les plus significatifs sont :

- amélioration de la connaissance du métier car formations techniques reçues via l'ANAG (en fait données par coopérante) ;
- formation en gestion, comptabilité, ... ;
- augmentation des revenus : gagner plus d'argent qu'auparavant ;
- reconnaissance : que les responsables officiels de la ville de Gourcy fassent appel à ses services (cas d'un photographe) ;
- se rendre compte que l'artisanat permet de générer des revenus. On souffrait beaucoup plus avant (cas des potières).

- 6.2.2 En termes de reconnaissance des droits des membres/bénéficiaires, les membres de l'ANAG pensent que l'ANAG a joué un rôle important dans la meilleure participation des femmes à la vie associative : possibilités de mobilité, pouvoir s'asseoir avec les hommes (très difficile au début de l'ANAG), au début de l'ANAG les femmes devaient être accompagnées à la maison pour prouver leur participation aux réunions de l'ANAG, ... Selon l'ANAG, ce résultat est le fruit d'un dialogue entre l'ANAG et les maris des femmes membres de l'ANAG.

## 6 Appréciation des partenariats entre Action Micro-Barrages et Défi Belgique Afrique et entre Action Micro-Barrages et SOS Layettes Solidarité et Développement

<b>Partenariat</b>	<b>Défi Belgique Afrique</b>	<b>Action Micro-Barrage</b>	
<i>Région et pays</i>	Koudougou et Province du Boulkmiendé (activités avec DBA), Burkina Faso	Contexte	Rural
<i>Type de partenaire</i>	ONG prestataire de service	Nombre de travailleurs salariés	15
<i>Secteur</i>	Eau, Hygiène et assainissement, (microbarrages, réhabilitation et nouveaux forages, latrines), sécurité alimentaire (périmètres maraichers, crédit)), protection de l'environnement (reboisement, protection des berges des barrages) et éducation/animation pour le développement.		
<i>Groupe cible</i>	Populations des villages ciblés		
<i>Autre donateurs</i>	BOF, FAO, SOS Layettes Solidarité et Développement, Terre Nouvelle, Water Aid		
<i>Durée</i>	2003- (relations avec le partenaire depuis 1991)	Financement/an (2008)	80 000
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	0-25%	Pourcentage dans le budget du partenaire	31%
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Explicite: renforcement de capacités du partenaire en vue de son autonomisation Implicite : gestion du programme Renforcement des bénéficiaires dans le cadre des activités (hygiène, maraichage)		
<i>Activités</i>	Appui implicite au renforcement de la gestion du programme, formations, missions de terrain, formats de rapportage		
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	Route 1 Route 2 (1 x en 2008) Route 4 (prévue mais non encore réalisée)		

<b>Partenariat</b>	<b>SOS Layettes Solidarité et Développement</b>	<b>Action Micro-Barrage</b>	
<i>Région et pays</i>	Koudougou et Province du Sanguié (activités SOS Layettes), Burkina Faso	Contexte	Rural
<i>Type de partenaire</i>	ONG prestataire de service	Nombre de travailleurs salariés	15
<i>Secteur</i>	Eau, hygiène et assainissement, (microbarrages, réhabilitation et nouveaux forage, latrines), sécurité alimentaire (périmètres maraichers, crédit)), protection de l'environnement (reboisement, protection des berges des barrages) et éducation/animation pour le développement.		

<i>Groupe cible</i>	Populations des villages ciblés		
<i>Autre donateurs</i>	BOF, FAO, SOS Layettes Solidarité et Développement, Terre Nouvelle, Water Aid		
<i>Durée</i>	2005-	Financement/an (2008)	91 902 euro
<i>Pourcentage du renforcement de capacités dans le budget</i>	0-25%	Pourcentage dans le budget du partenaire	35%
<i>Objectifs de renforcement de capacités</i>	Implicite (renforcement de capacités des bénéficiaires)		
<i>Activités</i>	Appui implicite au renforcement de la gestion du programme, formations, missions de terrain, formats de rapportage		
<i>Stratégies de renforcement de capacités (routes)</i>	-		

## 6.1 Introduction générale

L'AMB (Action Micro Barrages) existe depuis 1987. Basée à Koudougou, l'organisation intervient dans les provinces du Boulkiemdé, du Sanguié et du Passoré. Son action se focalise pour l'essentiel dans les domaines suivants : Eau, Hygiène et assainissement, (micro-barrages, réhabilitation et nouveaux forages, latrines), sécurité alimentaire (périmètres maraîchers, crédit), protection de l'environnement (reboisement, protection des berges des barrages) et éducation/animation pour le développement. L'AMB a le statut d'ONG depuis 1989.

L'AMB est en partenariat avec Défi Belgique Afrique depuis 1993, d'abord dans le cadre d'activités d'éducation au développement, puis dans le cadre de financement de partenaires depuis 1994. En 1997, le partenariat a été noué à travers une collaboration avec Terre Nouvelle (Bevrijde Wereld). Ce n'est qu'à partir de 2003 que les programmes ont été construits directement entre DBA et l'AMB. (Padel et CoddésUD). Le partenariat avec SOS Layettes et Développement existe depuis 2005. SOS Layettes dit ne pas avoir de connaissance, ni s'intéresser au concept de renforcement de capacités. Cela n'est donc pas pour eux un objectif (ni explicite, ni implicite) dans le partenariat.

Compléter les données financières

Période des programmes	Programme 97-2003					Programme 2003-2007					2008-2010
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
Budget total du partenaire	Données non disponibles										257 592
Budget total financés par DBA (euro)	49 600	49 600	49 600	49 600	49 600	49 600	50 000	50 000	50 000	87 142	80 000 (soit 31%)
Budget total financés par SOS Layettes								104 194	104 109	89 573	91 902 (soit 35,6%)

Dans la suite de cette étude de cas, les informations relatives au partenariat avec DBA et au partenariat avec SOS Layettes Solidarité et Développement (dans le texte : SOS Layettes) seront traitées parallèlement sans faire de comparaison entre l'appui de ces deux ONG. En ce qui concerne DBA, seul le volet « financement de partenaire » est pris en considération dans l'étude de cas.

## 6.2 EV 3 : Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement de capacités dans les partenariats sont traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

### CJ-3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord est basée sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

3.1.1 Dans le cas de SOS Layettes, on ne peut pas parler d'un processus professionnel d'identification et de sélection du partenaire l'AMB selon les critères de la méthodologie de l'évaluation :

- dans le cas de DBA, l'AMB est un partenaire depuis 1992 (plus de 10 ans). Ce partenariat est né dans le cadre des activités d'éducation au développement de DBA qui cherchait des partenaires en Afrique Subsaharienne. Selon l'AMB, 50 associations ont été contactées en vue de nouer des contacts. Les critères de choix portaient sur la capacité et l'expérience des associations à développer des projets répondant aux besoins vitaux des populations locales, pratiquant une approche participative ascendante, ayant une structure de fonctionnement saine, acceptant la transparence des comptes et acceptant que l'on puisse se rendre sur le terrain avec des jeunes pour leur permettre de se rendre compte de la réalité et de l'utilité des projets développés. L'AMB a été présenté à DBA par l'ONG Terre Nouvelle et a été retenu comme le partenaire répondant au mieux à l'ensemble des critères ;
- SOS Layettes est devenu partenaire de l'AMB en 2005 suite aux problèmes rencontrés avec un autre partenaire burkinabè avec lequel ils étaient en relation. C'est donc dans l'urgence pour finaliser les réalisations programmées dans le cofinancement DGCD qu'un contact a été pris avec l'AMB, qui avait déjà une importante expérience en la matière (accès à l'eau potable, ...).

3.1.2 Dans le deux cas (DBA et SOS Layettes), la sélection de l'AMB comme partenaire n'a pas été associée à une analyse approfondie de la société civile.

3.1.3 Le partenariat avec DBA s'inscrit informellement dans une partie « à durée indéterminée » et formellement dans la durée du programme de la DGCD. Des lettres d'exécution sont signées chaque année. Le partenariat avec SOS Layettes suit la durée des financements de la DGCD.

3.1.4 Tant dans le cas de DBA que de SOS Layettes, on relève dès le début du partenariat une attention au renforcement de capacités des bénéficiaires, notamment par le biais de l'alphabétisation et la sensibilisation). Dans le cas de SOS Layettes, il n'y a par contre pas de trace d'une attention particulière au renforcement de capacités du partenaire au début du partenariat, ni par la suite ou de manière très ponctuelle. Dans le cas de DBA, cet objectif est selon DBA apparu de façon à partir de 2003 (programme PADEL, Action 4) et a été poursuivi dans le dernier programme (CODDésud, 2007-2010) par la formulation d'un objectif explicite s'y rapportant.

## CJ-3.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud

3.2.1 Il n'y a pas réellement de processus interne de renforcement de capacités au sein de l'AMB. Le renforcement de capacités apporté (*l'AMB se dit sceptique sur son utilité*) par DBA est essentiellement lié à la conduite d'activités cofinancées (exemple : former les comités de gestion des points d'eau, leur faire ouvrir des comptes bancaires, ...) et à l'autonomisation de l'AMB (voir plus loin). Un diagnostic de capacités à renforcer au niveau des ressources humaines a été fait en 2007 par DBA (méthodologie : entretien individuel avec DBA ayant conduit à l'établissement d'une shopping list de formations pour chaque membre du staff).<sup>4</sup> Selon l'AMB aucune suite n'y a été donnée par DBA. Selon DBA, la suite aurait du ou pu être assurée par l'AMB ; ce qui n'a pas été le cas.

Ce constat est encore plus restrictif pour SOS Layettes (renforcement de capacités des bénéficiaires en lien avec les comités de gestion des points d'eau).

3.2.2 SOS Layettes et DBA ne sont pas en dialogue. Seules les réalisations cofinancées par DBA « profitent » de formations techniques fournies et financées par un autre partenaire, Water Aid<sup>5</sup> puisque l'intervention de DBA en matière d'assainissement s'inscrit dans le programme de Water Aid. Selon DBA, il est annuellement débloqué un fonds disponible au renforcement de capacités de l'AMB et dont l'AMB a totalement liberté d'orientation stratégique et de mise en œuvre. DBA relève également que des faiblesses dans la mise en œuvre/valorisation des compétences techniques propres à l'AMB dans la réalisation de programmes ont été régulièrement soulignées par DBA par des communications explicites institutionnelles et ce, sans réaction du CA de l'AMB.

3.2.3 Les interventions en hydraulique (accès à l'eau potable) de SOS Layettes sont considérées comme pertinentes par rapport aux besoins des groupes-cibles. Rien n'est apporté en termes de renforcement de capacités de l'AMB (SOS Layettes ne prétend pas apporter d'appui à ce niveau).

Les interventions de DBA sont considérées comme pertinentes en tant que telles mais leur planning de mise en œuvre est problématique (selon l'AMB, parce que DBA finalise les programmes et plans d'actions sans concertation avec l'AMB) et entraîne en conséquence des retards dans la réalisation des activités. L'AMB dit également que DBA ne comprend pas toujours les contraintes du terrain.

Routes utilisées par DBA :

- route 1 : appui informel de DBA au renforcement organisationnel (autonomie) de l'AMB ;
- route 2 : formations en informatique par consultant burkinabè (1x) ;
- route 4 : Echanges Sud-Sud (prévu mais non encore réalisé) ;

Hands-on/Hands-off.

Dans le cas de SOS Layettes, l'approche est très hands-off puisque SOS Layettes dit ne pas vouloir se mêler de « la cuisine interne » de son partenaire. Dans le cas de DBA, l'approche est théoriquement hands-off mais l'AMB dit ressentir une certaine ingérence de la part de DBA à ce niveau. Dans le discours de DBA, on ne trouve pas de volonté de s'ingérer dans la cuisine interne de l'AMB mais bien d'interpeller l'AMB sur certaines questions liées à l'autonomie.

---

<sup>4</sup> Selon DBA, de tels diagnostics existent à son initiative dès 2003 avec Terre Nouvelle et Gadec (Sénégal) ainsi qu'avec le conseil d'administration et l'équipe technique AMB.

<sup>5</sup> Water Aid est une ONG britannique active dans le secteur de l'eau, l'assainissement et de l'hygiène dans plus de 25 pays à travers le monde.



### CJ-3.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

- 3.3.1 Tant pour DBA que pour l'AMB, le renforcement de capacités se fait essentiellement en fonction des activités (pour les bénéficiaires) à réaliser dans le cadre du programme.

DBA a prévu un budget pour le renforcement de capacités (action 4 du programme)). Du côté de DBA, seuls des appuis financiers ponctuels (programme 2007-2010, Résultat intermédiaire 4.2 : *le personnel augmente ses compétences et sa capacité de prise en charge des actions*) ont été apportés par DBA par exemple pour une mise à niveau en informatique. Pour DBA, le renforcement de capacités s'inscrit surtout autour de la question de l'autonomisation.

- 3.3.2 L'AMB considère avoir plus de compétences en matière techniques que SOS Layettes et DBA, ce que ces deux ONG ne contredisent pas. En matière de renforcement organisationnel, SOS Layettes ne prétend nullement avoir de connaissances spécifiques. De leur côté, DBA dit disposer de compétences propres en termes de gestion de cycles de projet ou encore de gestion qualité et avoir développé des outils pour appuyer ses objectifs. L'ONG dit également faire son possible pour que leurs partenaires puissent bénéficier de ces connaissances. Ce point n'a toutefois pas été relevé par l'AMB.
- 3.3.3 Il n'y a pas de collaboration entre SOS Layettes et DBA. DBA s'inscrit dans le programme d'un autre partenaire de Terre Nouvelle qui lui-même est en consortium avec Water Aid. DBA dit activement collaborer avec Terre Nouvelle en ce qui concerne le renforcement de capacités de l'AMB.

### 6.3 EV 4 : De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en oeuvre et de quelle manière les processus de renforcement de capacités sont-ils suivis ?

- 4.1.1 Les deux organisations belges ont signé des contrats de partenariat avec l'AMB. Dans les deux cas, ces contrats de partenariat (« Lettres d'exécution technique » pour DBA) ne reprennent que des données administratives liées à la réalisation du plan d'action annuel. Il existe par ailleurs une convention partenariale entre DBA et l'AMB qui couvre les 4 années du programme de CODDÉSUD.
- 4.1.2 La situation en termes de systèmes de concertation et de communication se présente de manière très différente :
- selon l'AMB, la concertation avec SOS Layettes est très claire. SOS Layettes vient (au moins) 1 fois par an pour faire le bilan du plan d'action passé et élaborer le plan d'action suivant. L'AMB se dit satisfait de ce type de concertation ;
  - avec DBA, l'AMB se plaint du manque de concertation. Des réunions de bilan (*que DBA appelle des auto-évaluations ; ce que l'équipe de l'AMB nous a dit ne pas savoir*) sont organisées. L'AMB ressent ces réunions comme des moments de contrôle plus que de concertation. Selon DBA, il est de la responsabilité de DBA (par rapport à la DGCD) de contrôler la réalité de la mise en œuvre des programmes.

### CJ-4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

- 4.2.1 Le renforcement de capacités n'est pas réellement un sujet de discussion entre SOS Layettes et l'AMB. Avec DBA, le « renforcement de capacités des partenaires locaux » est l'un des axes du programme de DBA. Pour DBA, cet objectif se traduit par « l'accroissement de l'autonomie de l'AMB » et se mesure (Indicateur

Objectivement vérifiable) par « une part inférieure à 50% du financement de DBA dans le budget total de l'AMB ». La part de DBA dans le budget global de l'AMB étant de 30%, on pourrait penser que cet objectif est déjà atteint. Réduire la notion d'autonomisation d'un partenaire au pourcentage du partenaire financier dans le budget global semble une approche très restrictive de l'autonomie.<sup>6</sup>

- 4.2.2 Tant avec SOS Layettes qu'avec DBA, l'AMB dit avoir l'opportunité de définir dans une certaine mesure l'ordre du jour des décisions à prendre (focus thématique, bénéficiaires d'un projet, plan utilisé pour atteindre les objectifs) mais ne pas participer à la décision finale sur la plupart des sujets de prise de décision si ce n'est sur les focus thématiques et les bénéficiaires. Avec DBA, on peut relever plusieurs conflits liés à la gestion du parc de véhicules. DBA a « donné » ces véhicules et ils sont, selon DBA, mal gérés alors qu'ils pourraient - par leur location à d'autres projets - générer des revenus (élément à mettre en parallèle avec l'autonomisation financière de l'AMB). Pour l'AMB cela n'a pas de sens car ce sont les mêmes activités (= aller dans un village) donc ils ne peuvent faire de distinction sur l'utilisation des véhicules). Ces conflits traduisent la tension ou certaines incompréhensions entre DBA et l'AMB sur les prises de décision stratégiques.
- 4.2.3 En termes d'apport du système de suivi/évaluation au processus de renforcement de capacités, on relève les éléments suivants.

Il existe un système de suivi/évaluation qui a été développé par DBA (y compris les indicateurs de renforcement de capacités). L'AMB dit ne pas avoir connaissance des informations générées par ce système et de leur exploitation. Selon DBA, il semblerait que l'ancien coordinateur (parti en août 2009) n'ait à ce sujet pas assuré la transmission d'information au nouveau coordinateur ; ce qui expliquerait ce point de vue. L'AMB a des questions sur la pertinence de certains indicateurs et trouve difficile de générer ces données. Selon l'AMB il faudrait une discussion approfondie sur les indicateurs mais DBA ne le ferait pas. Ici aussi, les changements récents de coordinateur au sein de l'AMB pourraient expliquer, selon DBA, cette contradiction ; DBA affirmant réfléchir avec l'AMB à des indicateurs plus pertinents. L'AMB trouve par ailleurs que DBA fait trop de demandes ponctuelles d'informations en dehors des rapports trimestriels. La charge administrative est considérée comme « supportable » bien que l'AMB considère ces demandes ponctuelles comme « de trop » considérant de plus que DBA n'y donne toujours de suite, ni sans toujours d'explication de l'utilisation de ces informations. L'AMB relève par exemple un diagnostic fait en 2007 sur le renforcement des capacités nécessaires pour chaque membre du staff de l'AMB : pas de suite, ni d'informations sur la réponse à ce diagnostic. (*Ce diagnostic a été repris dans le programme 2007-2010 de DBA*). *Le rapport d'activités de 2008 fait seulement référence à la formation en informatique donnée en cours du soir par un consultant burkinabè*. Selon DBA, c'est à l'AMB d'assurer la mise en œuvre du renforcement de capacités suite à l'analyse réalisée et sur base des budgets discutés.

Dans le cas de SOS Layettes, le suivi (des activités) devait être assuré par SHER (bureau d'étude à Ouaga) mais en raison d'un manque de présence sur le terrain, SOS Layettes a rompu le contrat et l'AMB a critiqué cela (*considérait ce suivi comme utile*). L'AMB n'a pas d'informations sur leur système actuel de suivi/évaluation de SOS Layettes (si ce n'est le cadre logique). L'AMB envoie seulement les rapports trimestriels sur la réalisation des activités. La charge administrative demandée par SOS Layettes est considérée comme moyenne.

---

<sup>6</sup> Selon DBA, un indicateur de résultat (« 95 % des capacités nécessaires à une gestion de projet sont maîtrisées par le Partenaire Local Principal ») a été ajouté suite au dialogue politique de 2008.

### CJ-4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

- 4.3.1 Ni dans le cas de DBA, ni dans le cas de SOS Layettes, on ne retrouve d'initiatives prises dans le sens d'un apprentissage dans et au travers de l'organisation. L'AMB connaît pas mal de problèmes de rétention de personnel (notamment au niveau de la coordination), ce qui ne facilite pas la capitalisation, ni la transmission d'informations.
- 4.3.2 Avec SOS Layettes, rien n'est prévu dans le sens d'échanges Sud-Sud (mais l'AMB souhaiterait inscrire cette activité dans le programme pour les paysans). Du côté de DBA, une rencontre entre l'AMB et leur partenaire béninois (ALDIPE) a été planifiée. Cette rencontre, planifiée en 2008, n'a pas encore pu être réalisée et est planifiée pour fin 2009 (mais ne sera probablement pas réalisée à cette date) en raison du calendrier chargé du programme de la DGCD. Cette rencontre devrait porter sur le renforcement de capacités, en particulier « l'autonomisation des partenaires Sud ».

L'AMB apprécie beaucoup les échanges organisés par un autre de ses partenaires (Water Aid) à Ouagadougou entre les 4 partenaires burkinabè de leur programme. La présentation régulière des activités réalisées et résultats atteints motive chaque partenaire et est très importante en termes d'échanges de connaissances/expériences.

## 6.4 EV 5 : Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

### CJ-5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

- 5.1.1 Avec SOS layettes, il n'y a pas d'objectifs en termes de renforcement de capacités de l'AMB. Les objectifs liés aux activités (formations des comités de gestion) sont atteints. Avec DBA, en théorie, l'objectif est atteint car le financement de DBA représente moins de 50% du budget de l'AMB. Mais la question reste ouverte sur l'autonomisation de DBA car il n'y a pas d'entente sur la définition de l'autonomisation. L'AMB a parfois le sentiment que certaines actions de DBA vont à l'encontre de l'autonomisation de l'AMB (exemple : louer des écoles pour loger les jeunes belges en séjour au Burkina plutôt que de construire des bâtiments dont l'AMB pourrait tirer des revenus. « DBA veut diminuer sa part sans contribuer à augmenter les revenus propres de l'AMB ». De son côté, DBA dit effectivement se garder le droit de mettre en œuvre des partenariats indépendants de l'AMB au Burkina Faso.
- 5.1.2 Si l'on se réfère au cadre d'analyse de l'ECDPM, on observe que ce sont principalement les capacités de base 1, 2 et 4 qui ont connu des améliorations au fil du temps.
1. L'organisation du Sud est capable de s'engager et d'agir :
    - orientation claire et vision à moyen et long terme ;
    - bon organigramme/bonne répartition des tâches et règlement intérieur respecté ;
    - disposer de capacités de management/gestion ;
    - disposer d'une bonne coordination et d'un bon système de communication interne.
  2. L'organisation du Sud est capable de produire des résultats par rapport aux objectifs de développement :
    - avoir des moyens financiers et matériels ;
    - avoir des ressources humaines compétentes ;
    - avoir de bonnes conditions de travail ;

- capacité à générer des ressources propres. Par rapport à cette capacité, on n'observe pas d'amélioration majeure. Toutefois d'importantes discussions (conflituelles) sont en cours au sein de l'AMB pour savoir si l'AMB doit rester une ONG d'exécution de projets ou si elle doit devenir une organisation capable de générer une partie de ses revenus.

### 3. L'organisation du Sud est capable de s'adapter et de se renouveler.

Pour l'AMB cette capacité s'est traduite ces derniers temps par une volonté d'adapter ses activités au processus de décentralisation puisque les activités doivent maintenant être discutées avec les élus (et plus uniquement avec les populations).

5.1.3 Selon l'AMB, ni SOS Layettes, ni DBA n'ont contribué à son renforcement de capacité. SOS Layettes confirme cette affirmation. Selon DBA, du temps, de la réflexion et des moyens ont été investis dans le renforcement de capacités mais l'AMB ne semble pas mettre en œuvre les recommandations faites par DBA.

### CJ-5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

5.2.1 Il n'y a pas réellement de renforcement de capacités au niveau de l'AMB à l'exception de la question de l'autonomisation dans le partenariat avec DBA. En raison d'un manque de vision conjointe sur la définition et le type d'autonomisation dont il est question, on ne peut pas parler à ce stade de résultats durables. La question de l'autonomisation posée par DBA répond toutefois à une question pertinente au sein de l'AMB mais les termes du débat posés par DBA ne conviennent pas à l'AMB.

5.2.2 Le partenaire n'a pas de budget spécifique consacré au renforcement de capacités. Cela peut certainement être interprété comme une faiblesse pour une organisation de plus de 20 ans. La forte approche « prestataire pour des projets » de l'AMB a certainement contribué à cet état de fait.

5.2.3 Les processus de changements actuels (essentiellement sur la nature d'organisation que l'AMB devrait choisir) font l'objet de fortes discussions et de désaccord au sein de l'AMB. Le fait qu'il y ait désaccord (au sein du personnel, entre certains membres du personnel et direction/conseil d'administration) peut être positivement interprété comme le signe d'une organisation au sein de laquelle les décisions stratégiques sont prises en concertation avec le personnel.

5.2.4 L'AMB n'est pas uniquement dépendant de DBA, ni de SOS Layettes. Toutefois, ces deux partenaires mis ensemble représentent près de 60% du budget global de l'AMB.

5.2.5 Ni DBA, ni SOS Layettes n'ont planifié de stratégies de sortie. C'est à ce niveau que l'AMB dit ne pas bien comprendre l'objectif « d'autonomisation des partenaires Sud » de DBA : faut-il l'interpréter comme une stratégie de sortie ou bien comme un appui uniquement lié au développement organisationnel de l'AMB ? Il n'est en effet pas facile de répondre à cette question. D'un côté, DBA dit voir l'AMB très (trop ?) concentré sur ses activités et pas suffisamment son développement organisationnel. De l'autre côté, le discours de DBA est entendu comme ambigu sur ce que l'on entend par « autonomie » ; l'AMB ayant l'impression de voir des actions de DBA contrecarrer certains projets (générateurs de revenus) liés à l'autonomisation de l'AMB (voir § 5.1.1).

## 6.5 EV 6 : Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

### CJ-6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

6.1.1 et 6.1.2 L'AMB a le sentiment d'améliorer quantitativement (nombre de forages et de microbarrages) et qualitativement ses réalisations (exemple : modification dans les techniques de construction de micro-barrages) mais relève que ni DBA, ni SOS Layettes n'ont joué de rôle là-dedans.

### CJ-6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

6.2.1 Grâce aux micros-barrages, aux forages et aux périmètres maraîchers, les bénéficiaires relèvent les résultats suivants :

- meilleur accès à l'eau (potable) :
  - moins de temps d'attente pour aller chercher de l'eau (avant : 1 seul puits pour le village) ;
  - permet de faire d'autres activités (nettoyage, travail au champ, ...) ;
  - entraîne moins de conflits familiaux (car femmes absentes à la recherche de l'eau).
- introduction de la pratique de l'élevage ;
- création d'Activités Génératrices de Revenus pour les femmes (culture maraîchère) ;
- moins de migration des jeunes (exemple du jeune revenu de Côte d'Ivoire où il n'avait pas réussi à gagner de l'argent. Travaille maintenant sur le périmètre maraîcher : il a pu se marier, acheter une charrette et des vélos) ;
- génération de revenus : ce qui permet de se marier, de prendre une seconde épouse, d'acheter des vélos, de se soigner, d'améliorer son habitation (brique versus banco ; toit en tôle, ...) ;
- moins de déplacements nécessaires (pour abreuver les animaux) ;
- santé :
  - capacité à faire soigner les membres de la famille, même en situation d'urgence (car possibilité d'économiser de l'argent grâce aux légumes produits sur les périmètres maraîchers et vendus sur les marchés) ;
  - amélioration de l'hygiène (grâce à l'eau du forage) ;
  - amélioration de l'alimentation ;
  - réduction des maladies liées à la consommation d'eau non potable.

Selon les bénéficiaires, les changements les plus significatifs à relever dans la liste ci-dessus sont :

- connaissance du maraîchage (ne connaissait pas cela avant) ;
- santé ;
- hygiène.

6.2.2 Aucune indication relative à un meilleur positionnement des bénéficiaires pour faire valoir leurs droits n'a été relevée lors des entretiens.

## 7 Conclusions

Après avoir passée en revue les cas particuliers de chacun des partenariats étudiés au Burkina Faso, nous proposons de mettre en avant quelques conclusions générales et réflexions à l'issue de cette partie de l'évaluation.

1. Le premier constat que l'on peut faire est celui de la très grande diversité de configurations partenariales que l'on retrouve dans cet échantillon. On y retrouve de petites ONG belges en partenariat avec des organisations burkinabè relativement mieux dotées en termes de ressources humaines et de compétences techniques (SOS Layettes et DBA avec l'AMB), on y retrouve des ONG belges en appui, par la force ou le hasard des choses, à l'entrepreneuriat (SLCD avec MMB et VOLENS avec ANAG), et enfin des partenaires du Nord et du Sud dont l'identité tend à se confondre (Autre Terre et APIL). Cette diversité ne doit pas être interprétée comme représentative de la réalité partenariale au Burkina, ni entre les ONG belges et les partenaires du Sud en général. Par contre, cette diversité montre bien qu'il est difficile d'aborder le renforcement de capacités et la contribution spécifique des ONG belges sous un angle unique. C'est bien la spécificité des relations partenariales et leurs configurations qui définissent en quoi et à quoi les ONG belges peuvent être utiles.
2. Les partenariats étudiés au Burkina ont en moyenne une durée de 10 ans. On peut donc parler de partenariat de long terme et d'une relative fidélité entre partenaires. On observe aussi une évolution dynamique au sein de ces partenariats (évolution des objectifs, évolution des thématiques). La longue durée des partenariats est parfois vue d'un mauvais œil par les pouvoirs subsidiaires et certains experts en renforcement de capacités. Il nous semble sur base des observations faites au Burkina, que la longue durée du partenariat n'est pas un indicateur suffisant pour juger le caractère malsain ou de dépendance entretenue entre acteurs. Il semble en effet tout à fait concevable que des partenaires s'engagent « à durée indéterminée » pour autant que la plus-value du partenariat et le type d'appui soient régulièrement questionnés et que les actions et interactions soient régulièrement évaluées afin de prendre les actions correctrices le cas échéant.
3. Au sein de l'échantillon de partenariats étudiés au Burkina, celui entre APIL et Autre Terre (et plus largement le Groupe Terre en Belgique) a un caractère particulier en ce sens qu'il est noué entre deux organisations partageant une philosophie commune et de plus en plus une identité commune. APIL tend progressivement à se profiler comme une organisation en appui aux initiatives d'économie sociale (dépassant l'approche « prestataires de service »). Cette évolution n'est certainement pas étrangère à l'influence d'Autre Terre et du Groupe Terre. Mais au-delà, on observe dans ce partenariat « normatif » une relation plus équilibrée que dans d'autres partenariats. Autre cas extrême dans cet échantillon, celui de SOS Layettes Solidarité et Développement et de l'ONG Action Micro-Barrages. De l'avis des deux partenaires, la relation est saine et constructive car chacune des parties joue le rôle dans lequel elle se sent le plus à l'aise et à la mesure de ses capacités : pour l'AMB, répondre aux besoins des populations en améliorant l'accès à l'eau ; pour SOS Layettes, fournir les fonds que l'AMB ne peut générer. On n'y parle peu de renforcement de capacités, on ne s'ingère pas dans les « affaires internes » des uns et des autres. Si cette situation semble satisfaire les parties, on peut toutefois s'interroger sur la plus-value (limitée au transfert de fonds ?) d'une ONG du Nord dans ce cas de figure.

4. Le renforcement de capacités apportés ou facilités par les ONG belges étudiées au Burkina a principalement comme objet la tenue des activités à l'intention des bénéficiaires. Dans une perspective de développement, ce focus est bien entendu pertinent. Toutefois, on peut se demander si on ne retrouve pas là la traduction de la préoccupation, parfois de l'obsession de la DGCD pour les groupes-cibles et bénéficiaires, les activités et l'atteinte de résultats. Sans remettre en question le bien-fondé de ces préoccupations, on peut s'étonner de l'apport plus marginal pour le renforcement du partenaire lui-même en termes organisationnel et institutionnel. De même, on est frappé par le peu d'outils dont disposent les ONG belges pour appuyer de tels processus de renforcement de capacités organisationnels et institutionnels.
5. La majorité des partenariats étudiés ont eu recours à des experts nationaux en renforcement de capacités et/ou à des échanges Nord-Sud. Cette évolution est à mettre en relation avec l'existence de plus en plus grande d'expertise en la matière dans un pays comme le Burkina ou dans la sous-région. Vu l'existence croissante d'expertise en Afrique de l'Ouest, des opportunités sont certainement encore à prendre en la matière, on peut noter que cette évolution est positive dans le sens où non seulement elle renforce et valorise l'expertise nationale ou sous-régionale mais en plus elle permet aux organisations burkinabè de bénéficier d'une expertise probablement plus contextualisée et durable que celle apportée par des intervenants souvent occidentaux.
6. Pour quasiment l'ensemble des partenariats étudiés, on observe très peu d'interactions et encore moins de collaborations entre projets ou ONG étrangères et parfois même belges. Il en ressort une impression de partenariats bilatéraux en vase clos, en partie détachés de la réalité totale du partenaire du Sud. Il est difficile de savoir si les causes en sont une volonté de simplification de la réalité (de la part de l'une et/ou de l'autre partie prenante au partenariat), des coûts de transaction trop élevés (dans un contexte d'une charge administrative croissante pour les ONG du Nord), un manque d'intérêt ou la volonté de se voir attribuer les succès de l'organisation partenaire.
7. Intégrer les progrès relatifs au renforcement de capacités dans un système de suivi et d'évaluation semble être un défi difficile pour la plupart des organisations et partenariats étudiés. Ce constat est bien sûr à mettre en parallèle avec la difficulté qu'ont la plupart des ONG à trouver un système de suivi-évaluation répondant de manière équilibrée à des logiques de justification, d'apprentissage et de capitalisation. Toutefois, on constate une grande réticence des parties prenantes à s'engager en concertation dans l'élaboration de tels systèmes. Or, l'application de systèmes élaborés unilatéralement semble rarement satisfaire les parties (choix des indicateurs, conséquences en termes de collecte de données, surestimation/sous-estimation, ...).
8. Par volonté ou contrainte, les ONG du Nord sont souvent amenées à aborder la question de la stratégie de sortie (exit-stratégie) tant pour eux-mêmes qu'avec leurs partenaires du Sud. Des études de cas conduites au Burkina, il semble ressortir que la question de la stratégie de sortie n'est toujours le fond du problème. En effet, au-delà de savoir si, quand et comment l'ONG du Nord va sortir du partenariat, le nœud de la discussion se situe plutôt sur ce que l'on appelle l'autonomie, l'autonomisation ou encore la pérennité des organisations partenaires du Sud. Les partenaires du Sud ne semblent pas refuser cette discussion, ni cette perspective mais ne se sentent pas toujours à l'aise avec les termes de la discussion et les solutions proposées, parfois mises en œuvre, par les ONG du Nord pour y arriver. Cela s'explique car les solutions proposées touchent parfois, voire modifient la nature et l'identité des organisations partenaires. Or, ce changement de nature, d'identité et d'activités n'est pas toujours souhaité par le partenaire, parfois jugé trop précoce, pas toujours réaliste au vu du contexte. Sans porter de jugement sur l'une ou l'autre piste envisagée (voir détails dans les études de cas), il apparaît surtout d'importants malentendus sur la définition à donner à ces processus d'autonomie/autonomisation/pérennité et à la manière de conduire ces processus.

9. Nous avons relevé plus haut que les partenariats étudiés ici étaient en moyenne de 10 ans. Il ressort toutefois des études de cas que ces relations de long terme ne se traduisent pas toujours en une connaissance mutuelle approfondie ni à une fluidité du dialogue. Il semble y avoir beaucoup de malentendus et d'incompréhensions. Bien sûr cela est aussi à mettre en lien avec le caractère parfois objectivement inégal des parties prenantes à la relation ou encore au changement fréquent d'interlocuteur, particulièrement au sein des ONG du Nord mais aussi au sein des partenaires du Sud. Enfin, c'est aussi parfois un certain fatalisme (sur les modalités du partenariat et les difficultés de se faire entendre) que l'on peut observer, particulièrement dans le chef des organisations burkinabè, face à leur partenaire belge.
10. Si le renforcement de capacités occupe une grande partie des discussions formelles et informelles entre partenaires, cela ne signifie pas pour autant que le dialogue soit aisé autour de cette question. Cette difficulté provient notamment du fait qu'en discutant renforcement de capacités, on en vient vite à discuter, unilatéralement, de la « cuisine interne » de l'un des partenaires, celui du Sud. Or, ces discussions, même bien intentionnées et même porteuses de changements effectifs, sont parfois vécues comme de l'ingérence. Au vu du peu d'outils dont disposent les ONG du Nord, on peut – au-delà de l'ingérence – se demander si la question du renforcement de capacités est toujours abordée en connaissance de cause, c'est-à-dire en connaissance des multiples possibilités existantes, des leçons apprises internationalement et de leur pertinence par rapport au partenariat concerné. Il semble au contraire qu'il s'agisse la plupart du temps de l'apport d'individus (en charge du dossier au sein de l'ONG belge) plus que d'une stratégie de l'ONG. Notons enfin, que cette discussion n'est pas facilitée par l'absence quasi générale de processus interne de renforcement de capacités au sein des partenaires du Sud.



## Annexes

1. Calendrier de la mission
2. Personnes rencontrées
3. Littérature consultée

## Annexe 1 / Calendrier de la mission et personnes rencontrées

Lundi 28 septembre	Journée de préparation
Mardi 29 septembre	MMB Arrivée Barsalogho
Mercredi 30 septembre	MMB
Jeudi 1 octobre	MMB
Vendredi 2 octobre	Ouaga
Samedi 3 octobre	APIL Arrivée Ouaga ou Ziniaré/Kaya
Dimanche 4 octobre	APIL
Lundi 5 octobre	APIL Retour Ouaga
Mardi 6 octobre	ANAG Arrivée Goursi
Mercredi 7 octobre	ANAG
Jeudi 8 octobre	ANAG
Vendredi 9 octobre	Ouaga
Samedi 10 octobre	AMB (Arrivée Koudougou)
Dimanche 11 octobre	RAPPORT
Lundi 12 octobre	AMB
Mardi 13 octobre	AMB
Mercredi 14 octobre	Rédaction fiche/partenaire Préparation de la restitution
Jeudi 15 octobre	Restitution Ouaga
Vendredi 16 octobre	Départ Burkina

## Annexe 2 / Personnes rencontrées

### Etude de cas MMB

- Jean-Pierre Ouédraogo
- Mathias Sawadogo
- Alphone Saxadogo
- Moumouni Zooré
- Jacob Sawadogo
- Boukari Kadafi
- Stanislas Tiogfp
- Jean Ouédraogo
- Autres parties prenantes
- Mr. Compaoré, Brigade de Gendarmerie
- Mr le maire de Barsalogho
- Patrick Kaboré, ancien chef de district sanitaire à Barsalogho et chargé de projet à Enfants et développement (ONG française)

### Bénéficiaires (habitants du village)

- Rasmane, Boutique d'alimentation
- Catéchiste Robert, menuisier
- Souleymane, mécano
- Didier Kabré, Proviseur du lycée
- Barouendé et Sawadogo, aides-mécanos dans un garage
- Amadé, Instituteur

### Etudes de cas APIL

- Equipe APIL (interviews individuelles et collectives)
- Abdoulaye Ouédraogo
- Mathieu Nabi
- Ousmane Ouédraogo
- Saidou Bamago
- Moussa Sidigui
- Assaita Sawadogo
- Noélie Ouédraogo
- Salmata Ouédraogo
- Pierre Kiemé Aboudlaye
- Guemnatou Mando
- Diandé Rahinatou
- Autre Terre
- Christian Legay

### Etudes de cas ANAG

- Responsables ANAG et responsables de comités
- Membres de groupements
- Haoua Keregué, Tisseuses
- Yacouba, photographe
- Soumaïla, Tailleur
  
- François, cordonnier
- Focus groupe avec des femmes tisseuses (3)
- Focus groupes avec des femmes potières (5)
- VOLENS
- Antoine Adjassou

## Etudes de cas AMB

- Equipe de l'AMB (interviews individuelles et collectives)
- Issouf Soulama
- Harouna Raymond
- Michel Millogo
- Juliette Kanzaye
- Chantal Djabate
- Jean-Marie Ouédraogo
- Jean-Urbain Kombasséré
- Rencontres avec bénéficiaires
- Focus groupe à Riallo (20)
- Focus groupe à Villy Noukouin (20)

## Annexe 3 / Littérature consultée

Partenariat Multi Maintenance Barsalogo et Service Laïque de Coopération au Développement) :

- 1997. Lambert Pierre, Programme de Développement Multisectoriel Centre sur le District sanitaire de Barsalogo, mai 1997 ;
- 1999. Accord de collaboration SMR et SLCD, 1999 ;
- 1999. Document "L'ABPAM dans trois ans....." (version du 31 janvier 2009) ;
- 1999. SLCD, rapport d'activité 1999 : seconder le service de maintenance rural du DS et assurer leur pérennité ;
- 2001. Rapport DGCD 2001 (extrait sur la mise en place d'un service de maintenance rurale) ;
- 2002. programme quinquennal 2003-2007 ;
- 2002. Programme quinquennal 2003-2007 synergies « mise en commun de compétences pour une plus grande équité socio-économique et sanitaire par le renforcement des capacités » (présenté à la DGCD en avril 2002) ;
- 2003. Matrice SWOT su service de maintenance rurale, 25 novembre 2003 ;
- 2004. Accord de collaboration MMB et SLCD, 2004 ;
- 2005. PV de réunion avec l'équipe de MMB (5 janvier 2005) ;
- 2006. A-COR-D, Appui au secteur Artisan, Rapport d'activité 2006 ;
- 2006. Rapport d'évaluation externe du programme d'intervention du SLCD dans le cadre du soutien d'un programme d'appui aux jeunes travaillant dans le domaine de la multimaintenance rurale dans le district de Barsalogo au Burkina Faso, IBF International Bruxelles, Jean-Jacques Devillé, Juillet 2006 ;
- 2007. Cadre stratégique (Décembre 2007) ;
- 2007. cadre stratégique du SLCD (décembre 2007) ;
- 2007. Compte-rendu de la mission effectuée du 13 au 16 février 2007 à Barsalogo par le gestionnaire comptable du SLCD au Burkina Faso ;
- 2007. Courrier échangé entre SLCE et MMB (28 aout 2006), mars 2007 ;
- 2007. Plan de Développement stratégique de MMB (version de mars 2007) ;
- 2008. Analyse SWOT (forces - faiblesses - opportunités - menaces - ambitions), version d'avril 2008 ;
- 2009. Avenant 2 à la convention générale pour la période de janvier à avril 2009 - Convention de partenariat entre l'UN-A.B.P.A.M. (l'Union Nationale des Associations Burkinabés pour la promotion des aveugles et malvoyants) et le SLCD ;
- 2009. Grandes lignes du partenariat avec l'association SMR devenue SARL MM vu sous l'ange du renforcement de capacité (document élaboré dans le cadre de la présente évaluation par le SLCD à Bruxelles) ;
- MMB, plan d'action à court terme, s.d.

Partenariat APIL et Autre Terre :

- 2006. Le partenariat et ses différentes phases (Fait à Herstal, le 17 novembre 2006 et approuvé par l'Assemblée Générale) ;
- 2007. Cadre stratégique 2008-2013 ;
- 2007. Accord de partenariat entre APIL et Autre Terre (juillet 2007) ;
- 2008. Rapport d'activité 2008, programme de la DGCD 2008-2010 ;
- 2008. APIL, Bilan du plan quinquennal 2003-2007, COLLABORATION APIL- AUTRE TERRE, 2008 ;
- 2008. APIL, La voie du développement, Bulletin trimestriel d'informations, n°4, 2008 ;
- 2008. Medah C. et Ouédraogo A. Diagnostic de l'ONG APIL en matière d'économie sociale et solidaire, 2008 ;
- 2006. Evaluation sur le système de gestion du centre apicole (Evalueur. Miel Maya Honing, B. Olivier, juillet 2006) ;
- 2009. Evaluation interne du partenariat (pas de rapport disponible) ;
- Accord-cadre de partenariat (modèle).

Partenariat entre ANAG et VOLENS :

- 2007. Fiche d'identification d'organisations partenaires. Association Nameb Zanga, juillet 2007 ;
- Fiche d'Analyse de partenaire (ANAG), AFOU 2 – E- ANAG, s.d.

Partenariat Défi Belgique Afrique et Action Micro-Barrages :

- 2009. Plan d'action CODDÉSUD 2010 ;
- 2009. Fiche de présentation de l'AMB (par AMB, 2009) ;
- 2009. Termes de référence mission d'échanges AMB/ALDIPE, 2009 ;
- 2008. Lettre d'exécution technique 2009 (AMB et DBA) ;
- 2007. Lettre d'exécution technique 2008 (AMB et DBA) ;
- 2006. Protocole spécial du CODDÉSUD 2007/2010 entre l'AMB et DBA ;
- organigramme de l'ONG action micro-barrages (s.d.).

Autres références sur le Burkina Faso

Bernard T. Collion M-H., de Janvry A. et al., (2008), « Do Village Organizations Make a Difference in African Rural Development? A Study for Senegal and Burkina Faso », *World Development* 36(11): 2188-2204.

DANIDA (2002), Revue du processus CSLP au Burkina Faso, Une contribution à la revue internationale du processus CSLP, Projet de rapport final, 54p.

Direction du Développement et de la Coopération DDC (2006), *Stratégie de coopération avec le Burkina Faso 2007-2012*, Direction du Développement et de la Coopération, Genève.

Diawara M. (1996), « Mouvement associatif et transformations du champ politique », in R. Otayek, F.M. Sawadogo & J.-P. Guingané (eds.), *Le Burkina, entre révolution et démocratie*, Editions Khartala, Paris.

Fonteneau B. (2007), Les associations dans le champ de la santé au Burkina Faso (Chapitre 10), in Diop MC. & Benoist J., (eds), *L'Afrique des associations*, CREPOS-Karthala, Paris, pp 181-215.

Jacob J.-P. & Lavigne Delville Ph. (1994), *Les associations paysannes en Afrique: organisation et dynamiques*, APAD/Khartala/IUED, Paris.

Jacob J.-P., (1996), « L'ONGite aiguë », *Vivant Univers*, n°426, pp.29-31.

Loada A., (1999), « Réflexions sur la société civile en Afrique : le Burkina de l'Après-Zongo », *Politique Africaine*, n°76, pp.136-151.

Otayek R. & Sawadogo M. (eds.) (1996), *Le Burkina entre révolution et démocratie (1983-1993)*, Kharthala, Paris.

Pigé J. (2000), « Les organisations de la société civile et la sécurité alimentaire: contexte et premiers panorama des organisations de la société civile au Burkina Faso », RESAL, Ouagadougou.

Piveteau A. (2004), *Evaluer les ONG*, Karthala, Paris.

Piveteau A. (1996), « Affluence et influence des Organisations Non Gouvernementales au Burkina Faso », in COBEA, *L'efficacité de l'aide française au Burkina Faso*, Paris, ministère de la Coopération.