



ÉVALUATION DE LA CONVENTION PROGRAMME

**entre le Ministère des Affaires Étrangères
et Vétérinaires Sans Frontières**

2001 – 2003

rapport définitif

Paul GIRARD
Hédia HADJAJ-CASTRO

Novembre 2003

Sommaire

Abréviations et acronymes	5
1. INTRODUCTION.....	7
1.1. La convention programme	7
1.2. Contexte	7
1.3. Champ de l'évaluation	7
2. LE CADRE LOGIQUE	9
3. LE DISPOSITIF DE COOPERATION	13
3.1. Les orientations données par la convention programme	13
3.2. Le dispositif observé	13
3.2.1. Caractéristiques principales	13
3.2.2. Répartition géographique et contexte d'intervention	16
3.2.3. Modalités d'intervention d'appui aux opérateurs locaux.....	16
3.2.4. Thèmes d'intervention	17
3.3. Analyse sur les critères d'évaluation	20
3.3.1. Pertinence et cohérence.....	20
3.3.2. Cohérence et continuité des projets.....	21
3.3.3. Efficacité des projets	22
3.3.4. Efficience des projets	22
3.3.5. Durabilité et viabilité	23
3.3.6. Impact.....	24
3.3.7. Qualité des partenariats	25
3.4. Conclusions.....	26
4. LES ACTIONS TRANSVERSALES	28
4.1. Ingénierie des compétences et ingénierie de formation	28
4.1.1. Les objectifs de la convention programme	28
4.1.2. Les réalisations 2001-2003	28
4.1.3. Evaluation.....	30
4.2. Le renforcement des partenaires.....	30

4.2.1	Les objectifs de la convention programme	30
4.2.2	Les réalisations 2001-2003	31
4.2.3	Evaluation.....	31
4.3.	Capitalisation, valorisation et échanges d'expériences	32
4.3.1.	Les objectifs.....	32
4.3.2.	Les réalisations 2001-2003	33
4.3.3.	Evaluation.....	35
4.4.	Articulation des actions transversales avec les projets	36
5.	IMPACT DE LA CONVENTION PROGRAMME SUR L'INSTITUTION VSF	38
5.1.	Qualité	38
5.2.	Gestion du personnel	38
5.3.	Gestion financière	40
6.	LE PROCESSUS DE RAPPROCHEMENT ENTRE LE CICDA ET VSF	43
6.1.	Incidence sur le fonctionnement de VSF (siège)	43
6.2.	Dynamisation de la réflexion.....	43
6.3.	"Garder son métier"	44
7	RELATIONS AVEC LE MAE	45
7.1.	Relations avec les services centraux.....	45
7.2.	Relations avec les SCAC	45
7.3.	L'outil "convention programme", quelle suite ?	46
8.	BILAN PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE L'EVALUATION	48
9.	RECOMMANDATIONS.....	50
9.1.	Une stratégie adaptée	50
9.1.1.	Renforcement du partenariat avec le MAE.....	50
9.1.2.	Diversification des sources de financement	51
9.1.3.	Formalisation de l'alliance avec les partenaires permanents	51
9.1.4.	Organisation de la nouvelle ONG CICDA - VSF	52
9.2.	Un dispositif de coopération plus efficace	52

9.2.1.	L'approche programme.....	52
9.2.2.	Le suivi-évaluation et les études d'impact	52
9.2.3.	L'accompagnement des organisations paysannes.....	53
9.2.4.	L'approche genre.....	53
9.2.5.	L'éducation au développement.....	53
9.3.	Une ONG plus performante	54
9.3.1.	Compétences et formation	54
9.3.2.	Capitalisation d'expériences	54
9.3.3.	Politique d'information	55

Annexe 1 : Les termes de référence

Annexe 2 : Les fiches des projets

Annexe 3 : Les restitutions au Guatemala et au Mali

Annexe 4 : La production de références

Annexe 5 : Les personnes rencontrées

Annexe 6 : La documentation consultée

Abréviations et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
APCAM	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali
CEFRAP	Centre d'Etudes, de Formation et de Réalisations Agropastorales
CICDA	Centre International de Coopération pour le Développement Agricole
CMDT	Compagnie Malienne Des Textiles
CNEARC	Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes
DCT	Direction du Développement et de la Coopération Technique (MAE)
DCT/E	Sous-direction du Développement Economique et de l'Environnement (MAE)
DGCID	Direction Générale de la Coopération et du Développement
FAC	Fonds d'Aide et de Coopération
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
ICD	Initiatives, Conseils et Développement (ONG malienne)
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCNG	Mission à la Coopération Non Gouvernementale (MAE)
NTIC	Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
OXFAM	ONG anglaise
PASPE	Projet d'Appui au Secteur Privé de l'Elevage
PCS	Project Conselling Service (groupement d'ONG d'Europe du Nord)
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
UE	Union Européenne
VETERIMED	ONG haïtienne
VSF	Vétérinaires Sans Frontières
ZSP	Zone de Solidarité Prioritaire

VSF a permis le désenclavement intellectuel du village

Mohamed Assadek Ag Oumar
bénéficiaire
Tinjambane, région de Tombouctou, Mali

L'autonomie c'est la liberté de choisir ses dépendances

un participant
Université d'Hiver VSF, 2003

1. INTRODUCTION

1.1. LA CONVENTION PROGRAMME

La convention programme, intitulée **de l'intervention directe à l'appui aux opérateurs dans le domaine de l'élevage**, fait suite à une première convention intitulée **de la formation en santé animale à l'organisation des producteurs**, et de par son titre même marque une nouvelle étape dans le processus, engagé par Vétérinaires Sans Frontières (VSF) et soutenu par le Ministère des Affaires Étrangères (MAE), de professionnalisation et d'adaptation à l'évolution des contextes dans les pays d'intervention.

Les activités de cette convention concernent :

- la réalisation de projets de développement répondant aux orientations définies avec le MAE et cofinancés par lui,
- des actions transversales dont l'objectif final est d'obtenir un meilleur impact des activités de terrain (au Sud : développement rural, au Nord : éducation au développement).

Cette convention, signée pour trois ans, arrive à son terme à la fin de cette année. Elle a assuré un financement annuel constant à VSF de 762 245 Euros destiné au cofinancement des projets (80%) et au financement des actions transversales (20%).

1.2. CONTEXTE

La convention programme a été négociée au cours d'une période délicate pour VSF. La diminution du nombre de projets mis en œuvre et une forte hémorragie de personnel au siège (licenciements et démissions) fragilisait l'institution toute entière.

La volonté de surmonter ce passage difficile, manifestée par toute l'association menée par son président, a su convaincre le MAE de poursuivre son engagement et de contribuer ainsi autant à la reconstruction du noyau opérationnel qu'à la consolidation des acquis de la première convention d'objectifs à travers les nouveaux objectifs débattus et fixés en commun.

La préparation de la convention programme 2001-2003 a été l'une des tâches prioritaires de l'équipe renouvelée. De ce fait les axes définis pour celle-ci ont fortement imprégné la réflexion, la préparation et la réalisation des actions.

1.3. CHAMP DE L'EVALUATION

Le champ de l'évaluation (cf. les termes de références en annexe 1) va au delà de la simple évaluation des activités réalisées dans le cadre des objectifs définis dans la convention programme.

En effet, sans aller jusqu'à un audit de VSF, l'évaluation de l'impact de la convention programme sur son fonctionnement et sur son dispositif de coopération est souhaité.

De plus, le processus de rapprochement entre le CICDA et VSF et leur fusion annoncée influent sur le fonctionnement de VSF depuis plus d'un an et c'est dans le cadre de cette nouvelle entité en cours de définition que doivent être réfléchies les propositions pour le futur des relations avec le MAE.

Enfin, le MAE souhaite disposer d'éléments de réflexion pour identifier de nouvelles modalités de contractualisation avec les ONG françaises.

2. LE CADRE LOGIQUE

Pour des raisons qui tiennent sans doute en partie au contexte dans lequel a été élaborée la Convention programme, celle-ci ne contient pas de cadre logique.

Cette lacune a vraisemblablement été un frein dans la poursuite des objectifs fixés et constitue sans aucun doute une gêne pour l'évaluation.

Dans un souci de clarification, VSF a demandé à une stagiaire, Anh NGUYEN, au printemps 2003, de le reconstituer. L'exploitation de ce travail minutieux et la relecture du texte de la convention programme nous ont permis d'élaborer un cadre logique qui a été validé lors du comité de pilotage du 22 juillet 2003.

Ce cadre prétend reprendre le plus fidèlement possible les termes dans lesquelles la convention programme a été établie en 2001. Des modifications y ont été apportées en cours d'exécution (des thèmes ont été incorporés, des objectifs revus à la baisse, ... cf. rapports annuels) mais il ne nous semblait pas pertinent de les inclure dans un cadre destiné à nous servir de référence pour évaluer l'efficiences et l'efficacité des actions proposées et menées.

Ce cadre logique, présenté ci-après, servira de trame à l'évaluation.

CADRE LOGIQUE RECONSTITUE CONVENTION PROGRAMME 2001-2003

OBJECTIFS / RESULTATS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
OBJECTIF GLOBAL :			
VSF a renforcé sa capacité professionnelle dans son rôle d'acteur du développement au service des partenaires locaux			
OBJECTIFS SPECIFIQUES			
O.S.1. Les actions transversales ont permis à VSF de mieux structurer son intervention depuis le siège et les terrains	Cohérence des AT ⁱ Pertinence des AT Efficience des AT Efficacité des AT Durabilité /viabilité des AT Impact des AT	Animation coordination des AT Document de système de suivi évaluation Etudes d'impacts réalisées Système de gestion de l'information Evaluations externes	La stabilité des équipes et des financements permet de développer ces projets
O.S.2. Dans la mise en œuvre de ses projets VSF a consolidé et développé son appui aux opérateurs locaux dans le domaine de l'élevage sur ses bassins d'activités	Nombre de projets nouveaux identifiés Cohérence des projets Pertinence des projets Efficience des projets Efficacité des projets Durabilité / viabilité des projets Impact des projets	Documents et fiches projets Evaluations externes	Les contextes politiques nationaux des pays et zones d'intervention permettent une continuité ou un développement de l'intervention
O.S.3. VSF et le MAE ont établi une relation de partenariat solide	Comité de suivi global Comités de suivi décentralisés Existence d'un processus de suivi et de concertation mis en œuvre	Mémoires de réunion	La politique française de coopération continue à considérer les OSI comme des acteurs importants dans le paysage de la coopération française

	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
RESULTATS			
R.1.1. <i>Les compétences internes se sont accrues par la mise en œuvre de projets d'ingénierie des compétences et de formation terrains et siège</i>	1 projet d'ingénierie des compétences mis en œuvre 1 projet formation mis en œuvre (technique et méthodologique) Nombre de personnes formées siège et terrains	- Plan et catalogue de formations internes / externes - Planning de formation au départ - Mémoires des échanges entre projets, rencontres et séminaires	
R.1.2. <i>L'appui aux partenaires du Sud s'est renforcé par la mise en œuvre de formations spécifiques et d'outils adaptés</i>	Un système d'appui aux opérateurs locaux formalisé Outils d'analyse et d'aide à la décision adaptés mis en place Outils de suivi évaluation adaptés mis en place Outils de formation adaptés mis en place Nombre de projets de formation définis avec les opérateurs locaux	Mémoires et documents de réunions aux réseaux Documents de capitalisation sur les outils	
R.1.3. <i>La capitalisation, la valorisation et l'échange d'expériences au Nord et au Sud s'est développé</i>	Augmentation du nombre de réseaux qu'intègre VSF Production de références Séminaires et rencontres Système de diffusion de l'information Projet d'éducation au développement mis en œuvre	Rapport d'équipes Documents d'institutionnalisation des systèmes d'informations Fiches techniques Mémoires séminaires et Universités VSF Outils pédagogiques pour l'E.D.	

	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
R.2.1. Identification, et montage de projet d'appui aux opérateurs locaux dans de nouveaux pays	Nombre de projets en MOD ⁱⁱ Nombre de fonds d'appui Nombre de fonds d'investissements Nombre et qualité des partenariats	Documents de projets Lettre d'approbation des bailleurs de fonds Contractualisation des partenariats	La stabilité des structures partenariales permet la contractualisation des alliances et projets
R.2.2. Renforcement des partenaires locaux sur la gestion concertée et durable des ressources pastorales et naturelles	Comités de gestion paritaires Comité de concertations entre acteurs Actions expérimentales et innovantes	Rapports et fiches de projets	
R.2.3. Renforcement des partenaires locaux autour des la gestion des services aux éleveurs	Services privés de santé animale et approvisionnement d'intrants mis en œuvre Services privés collectifs mis en œuvre (financiers, filières)	Rapports et fiches de projet	

ⁱ AT actions transversales

ⁱⁱ MOD maîtrise d'œuvre déléguée

3. LE DISPOSITIF DE COOPERATION

3.1. LES ORIENTATIONS DONNEES PAR LA CONVENTION PROGRAMME

La convention programme prévoyait :

- une stratégie de développement basée sur une consolidation géographique et un positionnement institutionnel dans lequel l'appui aux opérateurs locaux est appelé à prendre la relève de l'intervention directe.
- une démarche d'appui aux opérateurs locaux adaptée à leur nature (organisations paysannes, opérateurs privés, opérateurs d'appui et opérateurs publics).
- l'appui à la gestion des ressources pastorales et notamment :
 - la sécurisation de la transhumance,
 - la sécurisation de l'agro-système dans le souci de la sauvegarde de l'environnement,
 - la gestion des ressources pastorales sur la base de négociations intra et intercommunautaires et la mise en place d'organes de gestion.
- la gestion des services aux éleveurs et notamment :
 - la mise en place de services privés en santé animale et approvisionnement en intrants
 - la mise en place de services privés collectifs (création ou renforcement).

3.2. LE DISPOSITIF OBSERVE

3.2.1. Caractéristiques principales

A partir des descriptions des projets contenues dans la convention programme, puis dans les bilans annuels 2001 et 2002, et quelques informations glanées au fil de l'analyse documentaire, nous avons établi une fiche descriptive de chacun de ces 16 projets. Les éléments recueillis au cours des missions ont abondé les fiches correspondantes. Trois projets qui ne font pas parti de la convention programme ont néanmoins été inclus, il s'agit du projet Chisec, du projet intérimaire GRN au Mali Nordet du PASPE, qui ont fait partie des missions de terrain. Il est à noter que le projet Huachaca en Bolivie, prévu au cofinancement MAE n'a pas démarré suite à son rejet par l'UE. (les fiches sont en annexe 2)

Chaque fiche est critiquable, car si l'identification peut sembler simple à partir de la base documentaire, l'évaluation a priori pour les projets non visités est très subjective. En fait, cet exercice permet d'évaluer les compétences de VSF en matière d'identification, de conception et de présentation de projet. L'ensemble permet de dresser le portrait type des 19 projets concernés (récapitulatif page 14).

Portrait type

Identification

Le projet se déroule dans un contexte politique plutôt stable.

Démarré en 2000, il est prévu pour 3 ans.

Au cofinancement du MAE s'ajoute un autre financement du MAE ou un financement de l'Union Européenne.

L'entrée "élevage" est prépondérante mais s'accompagne souvent d'une autre entrée de développement rural.

La mise en œuvre est effectuée par VSF avec le concours d'une ONG locale (contractualisation d'une partie des activités).

Evaluation

Le projet, tel qu'il a été décrit, est pertinent ; les groupes cibles sont généralement bien définis et il répond à des besoins prioritaires.

L'efficacité et l'efficience ne peuvent pas être bien appréciées.

La viabilité et la durabilité semblent assurées.

L'impact à ce stade n'est pas encore connu.

Il est cohérent par rapport à la stratégie régionale de VSF.

Il s'inscrit dans la continuité des projets antérieurs.

Il se déroule avec des partenaires de qualité.

Tableau 1 : Récapitulatif des 19 projets examinés

Identification

Pays	13 pays : Amérique latine 8, Afrique&Mad 8, Asie 2, Palestine 1				
Contexte politique	conflit : 1		post-conflit : 2		stable : 10
Année d'identification	inconnue : 9	1997 : 3	1999 : 2	2000 : 5	
Nombre Projets démarrés en	1998 : 1	1999 : 2	2000 : 7	2001 : 6	2002 : 3
Nombre de projets fermant en	2001: 2	2002:1	2003: 4	2004: 7	2005: 3
Bailleurs de fonds	Tchad et Bolivie Huachaca exclus				
MAE	cofinancement de 17 projets				
autre bailleur important	MAE (FAC ou FSP)				7projets
	UE				7projets
	Autres				2projets
	VSF				1projet
Entrée	possibilité de double entrée				
Elevage	14 dont 3 double entrées				
Autres	8 dont 3 double entrées				
Type d'intervention	MO*VSF : 15		Exécution/Appui : 2		MO* déléguée : 2
Degré de réalisation, résultats	pas d'éléments suffisants				
Types de partenaires**	Seuls les partenaires d'exécution sont pris en compte, multipartenariat possible				
	1	Organisations paysannes			1
	2	Partenaires privés individuels ou collectifs			0
	3	Partenaires d'appui (ONG, BE)			10
	4	Partenaires publics			5
	5	Partenaires européens			8

Evaluation

		Oui	Non	Intermédiaire	Inconnu
Pertinence	groupes cibles bien définis	17	1	1	
	répond à des besoins prioritaires	14		5	
Efficacité	résultats/calendrier	15	1	2	
Efficience	y a-t-il des surcoûts imprévus	9		3	7
Viabilité	appropriation des résultats	1	3	3	12
Durabilité	environnement/économique	13		3	3
Impact	changements observés ou espérés	12		4	3
		8			11
Cohérence / Intégration régionale		16	1	2	
Continuité / projets antérieurs		15	3		1
Qualité des partenariats		12	3	3	1

* MO : maîtrise d'œuvre

** implication variable allant de la contractualisation d'une activité à la maîtrise d'œuvre déléguée

3.2.2. Répartition géographique et contexte d'intervention

Ces projets sont répartis dans l'ensemble des bassins d'activité de VSF :

- 8 en Amérique latine et Haïti, 5 pays,
- 8 en Afrique et Madagascar, 5 pays,
- 2 en Asie du Sud-Est, 2 pays,
- 1 au Moyen Orient, Palestine.

Durant la période concernée, 77% des pays d'intervention présentent un contexte considéré comme stable. Ceci permet de travailler sur des processus de renforcement des opérateurs locaux dans une perspective de durabilité. Seuls le Guatemala et le Nicaragua, Amérique centrale, présentent un contexte de post conflit peu stable et la Palestine une situation de conflit déclaré.

Le nombre de nouveaux projets à démarrer a fortement baissé après une année 2001 plutôt faste, résultat de l'effort de prospection des années antérieures. Seuls 3 projets ont démarré en 2003, alors que 4 ont fermé en attente de financement d'une nouvelle phase. Entre 2004 et 2005, 10 projets arriveront à leur terme. Ceci est préoccupant pour les années à venir et réclame un renforcement de la prospection.

Il faut cependant prendre en compte que l'UE, un des principaux bailleurs de fonds a réduit et ralenti de façon drastique son appui aux ONG, et que cela n'est pas sans conséquences sur la stabilité présente et future de VSF. Les autres sources de financements (coopération décentralisée, fondations privées) restent très marginales par rapport aux volumes financiers habituellement gérés.

3.2.3. Modalités d'intervention d'appui aux opérateurs locaux

Près de 89 % des projets cofinancés ont permis de développer des relations de partenariat d'exécution avec des opérateurs d'appui locaux tels que les organisations paysannes, les ONG ou les bureaux d'études locaux et les partenaires publics. La part relative aux organisations paysannes reste faible, tandis que celle des opérateurs d'appui est de 53%. Les modalités de partenariat, surtout avec des ONG ou bureaux d'étude locaux, s'apparentent beaucoup à la contractualisation ou à la sous-traitance d'activités précises. Dans quelques cas cependant, VETERIMED à Haïti, ICD au Mali, le partenariat s'inscrit effectivement dans la durée.

Le partenariat d'exécution avec des partenaires publics concerne près de 32% des projets et est surtout développé dans les bassins d'activités d'Afrique et d'Asie. En Amérique latine, et en particulier au Guatemala, les partenariats avec des structures publiques restent rares.

37% des projets sont exécutés en consortium avec des ONG ou des bureaux d'études européens essentiellement dans le cadre de financements européens.

Le pas vers la maîtrise d'œuvre déléguée (2 projets) ou partagée (2 projets), est sauté, et il faudra sans doute attendre les leçons de ces premières expé-

riences avant de les multiplier. 78% des projets sont encore en exécution directe.

Si les modalités affichées de partenariat paraissent bonnes en termes d'équité, d'échange, et de complémentarité sur le terrain, les difficultés de mise en œuvre démontrent qu'il s'agit de processus à construire, et que l'identification d'opérateurs compétents est complexe.

3.2.4. *Thèmes d'intervention*

L'analyse des bilans annuels (cf. Tableau 3) permet de constater que les projets cofinancés par le MAE ne contiennent pas obligatoirement l'une des thématiques privilégiées dans la convention programme, car, pour ces projets, les objectifs poursuivis et le choix des méthodes d'intervention sont antérieurs à celle-ci.

C'est cependant en prenant ces thématiques comme entrées que nous avons établi la liste des pays dans lesquels les projets y font explicitement référence.

Dès 2001, les activités réalisées par les projets ont trait à l'une au moins de ces thématiques dans les 2/3 des pays où se déroulent les projets. On ne constate pas d'évolution significative en 2002 ni en 2003 (prévision). Les variations étant essentiellement liées à la fermeture de quelques projets.

Il est possible que la liste des pays soit incomplète pour l'un ou l'autre des thèmes. Le dépouillement a été fait à partir des fiches projets et on peut penser que si le rédacteur n'a pas signalé un thème c'est qu'il n'était pas considéré comme ayant une ampleur suffisante dans le contexte ou dans les activités réalisées. Remarquons que les thèmes des projets du Guatemala dont l'identification a été faite au tout début de la première convention d'objectifs, ne correspondent pas à ceux de la convention programme.

L'analyse des projets déposés auprès des bailleurs de fonds montre également un net recentrage sur les thématiques élevage (politique voulue par le conseil d'administration de VSF et approuvée par le MAE), notamment en Afrique où l'effort de prospection a été important.

VSF reste très dépendant des lignes de financement de l'Union européenne avec des résultats très inégaux d'une année sur l'autre : de 66 à 90% des projets présentés avec un retour inégal, voire nul, selon les années. Les projets présentés à d'autres bailleurs de fonds, en réponse à un appel d'offres ou à une commande, correspondent le plus souvent à des actions ponctuelles type étude.

Tableau 2 : Bilan des prospections 2000-2003

	2000	2001	2002	2003
Nombre de projets présentés	3	11	8	14
Nombre et % de projets présenté en cofinancement à :				
Union Européenne	2	10	7	10
	66%	90%	88%	72%
Réponse positive	2	4	0	6*
En attente				4
Autres bailleurs de fonds	1	1	1	4
	33%	10%	12%	28%
Réponse positive	1	0	0	4
Nombre et % de projets par Thème d'intervention :				
Entrée élevage	2	8	7	11
	66%	72%	88%	78%
Autre entrée	1	3	1	3
	33%	28%	12%	22%
Nombre de projets présentés par bassin d'activités :				
Afrique et Madagascar	2	7	4	7
Amérique Latine et Haïti	1	2	3	4
Asie et Palestine	0	2	1	3

* au 31 octobre 2003

Tableau 3 : Bilan des pays concernés par les thèmes de la convention programme par année

Thème		2001	2002	2003 (prévision)
Appui aux opérateurs locaux mettant partiellement ou totalement en œuvre le projet		Bolivie Brésil Cambodge Guinée Haïti Madagascar Mali	Cambodge Bolivie Brésil Madagascar Mali	Cambodge Brésil Mali
Gestion des ressources Naturelles				
	Sécurisation de la transhumance	Tchad		
	Agro-systèmes / Environnement	Guinée Madagascar Mali	Madagascar Mali Sénégal	Bolivie Madagascar Mali Sénégal
	Appui aux négociations et à la mise en place d'organes de gestion	Bolivie Tchad	Mali	
Appui à la gestion des services aux éleveurs		Madagascar		
	en santé animale	Mali Vietnam	Madagascar Mali Palestine Vietnam	Bolivie Palestine ? Vietnam
	en approvisionnements en intrants	Madagascar	Brésil Madagascar Palestine	Brésil Palestine ?
pays concernés par le thème en %		70%	77%	62%

3.3. ANALYSE SUR LES CRITERES D'EVALUATION

L'analyse développée dans ce chapitre s'appuie sur l'information obtenue dans les fiches projets mais surtout sur les observations réalisées au cours des missions.

- au Mali du 24 juillet au 4 août 2003 sur les projets Sécurité Alimentaire et Appui aux Organisations d'Eleveurs à Tombouctou et le projet (terminé) d'Appui aux Services Privés à l'Elevage (PASPE),
- au Guatemala du 14 au 24 août 2003, sur les projets de la zone de San Lucas et Santiago, et de Chisec.

Les synthèses provisoires présentées lors des restitutions à Bamako et à Guatemala Ciudad figurent en annexe 3.

3.3.1. Pertinence et cohérence

Il existe des compétences affirmées au sein de VSF pour l'identification et la formulation de propositions structurées, pertinentes et cohérentes. Il existe globalement, de bonnes aptitudes à l'analyse des contextes et à la réflexion stratégique. Elles ne se traduisent pas toujours dans les documents. La qualité de ceux-ci, tels que fiches de projets, documents de proposition ou rapports est très inégale d'un projet à l'autre et d'un pays à l'autre.

Au Mali, dans le projet de Renforcement de la Sécurité Alimentaire et d'Appui aux Organisations Agropastorales (région de Tombouctou), les populations cibles sont bien connues et il y a une bonne adéquation entre les besoins exprimés à l'occasion des diagnostics participatifs et les activités proposées par le projet (dans 80% des cas). Le projet est pertinent.

Dans le projet d'Appui aux Services Privés à l'Elevage (PASPE), le contexte de décentralisation et de privatisation de la profession vétérinaire associé à une couverture sanitaire notoirement déficiente a entraîné l'adhésion de tous les acteurs aux objectifs du projet et confirmé ainsi sa pertinence.

L'importance de l'élevage dans les zones d'intervention de VSF en Afrique y rend pertinents les axes thématiques de la convention programme et donne de la cohérence au dispositif mis en place.

Le Guatemala reste un peu en marge des orientations prises par la dernière convention en termes de recentrage sur l'élevage et d'appui aux opérateurs locaux. Les projets financés plusieurs années après leur identification expliquent partiellement cette caractéristique. Les actions menées apparaissent cependant tout à fait pertinentes par rapport au contexte d'intervention. Les équipes sur place y contribuent par leur très bonne connaissance des zones d'interventions, et du contexte latino-américain.

Des efforts sont faits depuis peu pour identifier des actions sur le thème de l'élevage. Une entrée sur le genre et l'analyse de sa relation avec le petit élevage semble avoir ouvert le chemin vers le recentrage, et il faudra sans doute

attendre la traduction des réflexions en cours dans des projets (en cours d'élaboration) pour juger de l'avancement réel sur cet aspect.

L'instabilité politique permanente au Guatemala, explique le faible niveau des relations avec les structures publiques. Cela reste néanmoins un sujet à explorer pour VSF en s'alimentant de l'expérience africaine en la matière.

3.3.2 Cohérence et continuité des projets

84% des projets s'inscrivent de façon cohérente dans la dynamique régionale. VSF arrive à maintenir cette cohérence dans son intervention qui s'articule très clairement par bassin d'activité (Amérique latine / Afrique / Asie).

L'organisation du département programme par bassin d'activités pour une meilleure adaptation du siège aux réalités du terrain nous apparaît à cet égard pertinente.

La délocalisation d'un chargé de programme sur l'Amérique latine redynamise la prospection sur ce bassin. Les rapprochements avec le chargé de programme CICDA contribueront sans aucun doute à assurer la cohérence des actions menées par la future structure. La relance d'actions en élevage dans ce bassin aux orientations plus agricoles nécessite le choix de thèmes et de zones pertinentes pour que le savoir-faire de VSF puisse être valorisé.

La réalisation des dossiers d'orientation stratégique sur l'élevage transhumant et les systèmes de santé animale contribueront à renforcer la cohérence des futures interventions en Afrique de l'Ouest.

79% des projets considérés s'inscrivent dans la continuité dans le temps d'un ou de projets de VSF : cette continuité se manifeste soit par les thèmes d'intervention dans des zones proches, soit par la succession de projets sur une même zone.

Les projets successifs qui ont été réalisés dans la région de Tombouctou s'inscrivent tous dans l'objectif général de consolidation de l'élevage au profit de la population. Le projet actuel aussi, mais la méthodologie marque une évolution importante en donnant un rôle clef à la Chambre d'Agriculture dans l'agrément des projets présentés par les communautés cibles. L'excellente image de VSF dans la région devrait permettre de faire accepter la logique de cette évolution.

Les partenaires financiers reconnaissent à VSF de la "constance", qualité qui se manifeste par la continuité de sa présence sur le terrain. Les interventions au niveau des pays visités reflètent cette politique d'inscription du développement dans la durée : VSF est présent au Guatemala depuis 17 ans et au Mali depuis près de 20 ans. Dans ce souci de continuité des projets, VSF est amené à garder une activité minimale entre deux projets et donc à rechercher les moyens de pouvoir affecter de petits budgets et maintenir la mobilisation des partenaires.

Au Guatemala, le projet San Lucas, dont le financement européen a pris fin en janvier 2003, est poursuivi grâce à un cofinancement OXFAM-MAE en attendant la réponse de l'UE pour une deuxième phase.

Au Mali, le PASPE a pu être poursuivi pendant 2 ans grâce à la mobilisation de financements de la convention programme, du Titre IV, de fonds propres à Mopti et de la participation des éleveurs de la région de Sikasso au financement des formations (50%).

3.3.3. Efficacité des projets

La difficulté à évaluer l'efficacité des projets en termes de prévisions / réalisations à partir des documents se traduit également sur le terrain. Si VSF arrive à transmettre à ses partenaires institutionnels l'image d'une présence effective sur le terrain et d'un travail de qualité, les carences des systèmes de suivi-évaluation déjà évoquées par des évaluations antérieures ne permettent pas de rendre réellement compte du travail effectivement réalisé.

Les bilans annuels d'activités par projet présentés par VSF montrent que les activités prévues sont généralement exécutées, quelquefois au delà des prévisions, mais les résultats sont mal connus.

Le cadre logique a été adopté par tous les terrains mais son utilisation reste trop souvent approximative. Les indicateurs sont variables d'un rapport à l'autre, d'autres ne sont pas assez pertinents par rapports aux objectifs du projet. Au Guatemala, l'absence d'indicateurs économiques sur les revenus des familles de caféiculteurs dans un projet de réactivation économique est illustrative.

Il existe une confusion entre indicateurs d'activités, de résultats et d'impact. Cette confusion est peut-être liée aux exigences particulières des bailleurs de fonds en matière de rapports d'activités. Les pays visités ne font pas exception en la matière. Sur les derniers rapports de San Lucas, il existe une confusion évidente entre activités (ex : Réalisation de modules de formation), investissements du projet (ex : 4250FF investit en matériel pédagogique pour la promotion du crédit) et indicateurs d'impact..

Enfin, les difficultés de trésorerie constituent un frein notoire au développement des activités et à l'obtention des résultats, notamment pour des actions liées au crédit qui nécessitent de l'argent disponible en caisse, comme cela a pu être le cas au Guatemala.

3.3.4. Efficience des projets

En termes de moyens financiers investis, le manque de visibilité des résultats évoqué précédemment, conduit à la même difficulté d'évaluation de ce critère à l'échelle des projets.

Les retards de décaissement par les bailleurs de fonds et l'impossibilité par VSF d'assurer le relais de trésorerie provoquent l'allongement des délais de réalisation, impliquent des surcoûts et diminuent l'efficience globale sans que la responsabilité du maître d'œuvre soit engagée.

Les difficultés de trésorerie dans un projet réduisent son efficience :

- par les surcoûts engendrés : le maintien nécessaire du personnel et la réduction concomitante de son volume d'activité,
- ou par la réduction du nombre de bénéficiaires. Dans le cas de Chisec, l'appui en crédit à de nouveaux groupes bénéficiaires est limité par le disponible en caisse.

Le rapport entre le coût du personnel expatrié et son rôle est un autre aspect de l'efficacité :

Au Guatemala, VSF a déjà réduit le nombre d'expatriés dans ses projets. Dans les projets en consortium entre ONG européennes, leur nombre reste important (au moins 1 par ONG). Souvent les compétences locales pourraient être davantage valorisées non seulement au travers de sous-traitances, comme le fait déjà VSF, mais par l'incorporation de personnels qualifiés dans les projets et son renforcement professionnel par une formation en méthodologies d'intervention (approche filière, approche systémique, approche acteurs et territoires, etc.). La présence d'un expatrié ne devrait pas se justifier seulement par la garantie de conduite à bonne fin qu'il constitue pour le bailleur mais surtout par les apports complémentaires à l'expertise locale mobilisée.

La formation de cadres nationaux pourrait devenir une des priorités de VSF, nous y reviendrons dans le cadre des propositions en éducation au développement.

A Tombouctou, la "bourgouculture" est considérée comme plus rentable que la riziculture, cependant les communautés bénéficiaires n'envisagent pas, jusqu'à présent, de consacrer une partie de la recette engendrée par la vente du fourrage à l'entretien de la bourgoutière. Elles se sont habituées, depuis près de 20 ans, à recevoir l'aide moyennant une participation minimale. Cette façon de faire, nécessaire en sortie de crise, ne peut se pérenniser au risque de voir les bénéficiaires adopter une démarche de gestion dans laquelle **l'investissement productif est renouvelé périodiquement et gratuitement** par les projets successifs. Des bourgoutières sont régénérées cette année pour la deuxième ou la troisième fois. L'efficacité sur une dizaine d'années est mauvaise alors qu'elle est considérée comme bonne sur chaque projet pris séparément.

Dans le projet actuel, la ligne budgétaire affectée aux stages a été entièrement consommée cette année. Le projet a accueilli 8 stagiaires cette année. Outre que les thèmes de stage ne devaient pas tous être d'une pertinence égale par rapport aux objectifs, l'encadrement a été insuffisant. Les thèmes utiles à la réalisation du projet qui seront identifiés par la suite, ne pourront pas être étudiés.

3.3.5. Durabilité et viabilité

Dans la plupart des cas les stratégies d'intervention de VSF (renforcement organisationnel, agro-écologie, ...) et les approches méthodologiques choisies (acteurs et territoires, espaces de concertation, approche participative) permettent d'intervenir dans une perspective de durabilité économique et environnementale.

L'intervention en zone de conflit ne suit pas la même logique, comme en Palestine. L'intervention est d'abord justifiée par le caractère d'urgence. La revitalisation du tissu économique est nécessaire pour la satisfaction des besoins matériels (alimentaires en premier lieu), mais la consolidation des réalisations ne

saurait intervenir tant que les objectifs prioritaires des populations relèvent du droit à l'existence et de la sécurité physique.

Les moyens d'assurer la durabilité et la viabilité des actions sont en général prévus dans les projets, mais celles-ci restent conditionnées d'abord par une continuité suffisante des actions. Une action de développement ne prend du sens que si elle s'inscrit dans la durée. Souvent la durabilité et la viabilité des actions ne sauraient être acquises en 2 ou 3 ans, surtout lorsque l'on travaille sur des processus. Le financement de phases successives qui sont l'occasion de fixer de nouveaux objectifs opérationnels pour tenir compte de l'évolution du contexte sont alors indispensables.

Ainsi à San Lucas, les deux organisations coordinatrices locales, nées sur l'initiative du projet en 2000, restent, et c'est normal à ce niveau, très dépendantes des financements et de l'assistance technique du projet même si elles assument pleinement leur rôle. Un retrait de VSF, dont la poursuite de l'action est actuellement assurée par des fonds MAE et OXFAM, serait contre productif et risquerait d'annihiler le travail réalisé ces dernières années.

Au Mali, à Tombouctou, les techniques élémentaires de production fourragères sont maintenant maîtrisées, par contre les capacités de gestion, notamment des bourgoutières sont insuffisantes. Des formations dans ce domaine sont prévues au cours du projet actuel.

En santé animale, l'intervention de VSF a été importante ; l'arrêt des vaccinations dans le projet actuel, sans qu'une alternative suffisante soit mise en place, n'est pas compris par les éleveurs

Dans les régions de Sikasso, Mopti et Kayes, les actions de sensibilisation et les formations en direction des éleveurs ont permis aux vétérinaires praticiens installés par le PASPE d'atteindre un niveau d'activités suffisant pour pouvoir considérer que la couverture sanitaire des zones couvertes est pérennisée au bénéfice des deux parties.

3.3.6. Impact

Les situations sont très diverses en matière d'impact. Très peu d'évaluations ont été réalisées dans la période 2001-2003.

Au Guatemala, les projets tout au moins celui de San Lucas qui s'est terminé en janvier 2003, a un impact très local. Il a le mérite de créer, au-delà des modèles de gestion du crédit et de commercialisation associative, un nouveau référent local positif en manière de concertation, malgré le climat de post guerre civile fait de méfiance et de divisions.

VSF essaie d'assurer son ancrage au niveau de projets très localisés. Au bout de 17 ans d'intervention, il reste difficile de mesurer un impact au niveau plus régional ou national. Ceci est sans aucun doute à mettre en relation avec la faible systématisation et diffusion d'expériences de projets. Forte d'une expérience en particulier en crédit, VSF a du mal à valoriser son savoir-faire méthodologique et sa réflexion à des niveaux supérieurs.

La présence de VSF sur San Lucas est relativement récente mais témoigne de cette difficulté.

Au Mali, l'impact dans la région de Tombouctou est certain, il se manifeste à plusieurs niveaux. L'exploitation des bourgoutières régénérées et des zones reboisées au cours des projets précédents a amélioré les revenus des communautés bénéficiaires. Le foin de bourgou disponible toute l'année sur les marchés contribue à la sécurité fourragère de la région. A un niveau supérieur l'action de VSF a favorisé la relance de l'élevage malgré les contraintes climatiques persistantes en redonnant confiance aux éleveurs, et permis certaines prises de conscience comme en témoignent ces paroles saisies au cours des visites de terrain :

"VSF est la première ONG à être venue à Tinjambane, ... nous avons reçu des stagiaires de la Côte Saint André, ... j'ai été invité en France, ... cela a permis le désenclavement intellectuel du village."

L'ancrage de VSF dans ce pays ne s'est réellement affirmé qu'à travers le PASPE considéré par tous comme exemplaire. L'impact est tel que personne ne se résout à arrêter complètement les activités (enchaînement d'une série de petits financements) et que l'extension à tout le Mali est fortement souhaitée.

Une étude de faisabilité de cette extension vient d'être confiée à ICD¹ par l'APCAM avec un financement AFD. Cette étude comprend notamment la capitalisation des méthodologies utilisées dans le cadre du PASPE qui sont ainsi appelées à faire école.

L'intérêt des cadres de concertation pour l'identification des problèmes et la recherche de solutions par tous les acteurs du développement rural est tel que l'APCAM se l'approprie et compte bien faire utiliser cette méthode dans la mise en œuvre du PASAOP (Projet d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Professionnelles).

3.3.7. Qualité des partenariats

Les fiches projets listent souvent une quantité impressionnante de partenaires et incluent parfois les organisations de producteurs bénéficiaires parmi les partenaires : partenaires financiers, partenaires de mise en œuvre, partenaires opérationnels, partenaires institutionnels, partenaires thématiques, ...

Tous sont des partenaires mais à des niveaux qui devraient être bien différenciés. S'il est relativement facile de distinguer les partenaires financiers et la plupart des partenaires institutionnels (services de l'Etat, organisations paysannes représentatives), la tâche est moins aisée pour différencier la délégation de mise en œuvre de la sous-traitance et de la simple prestation de services ainsi que les échanges de bons procédés entre projets et autres ONG travaillant sur la même zone et dont les populations cibles se recoupent partiellement.

Une réflexion sur les notions de partenariat et d'alliance a été menée au cours de l'Université d'hiver de VSF, en janvier 2003, à Lyon, *"Acteurs du Nord, Acteurs du Sud, quelle politique partenariale ?"* Les participants ont en particulier

¹ ONG malienne créée notamment par les cadres maliens du PASPE.

fait la distinction entre le partenariat qui "est conçu comme une démarche limitée dans le temps, pour concrétiser une alliance, un projet politique, une finalité partagée", et une alliance qualifiée de "partage idéologique".

Ces définitions ne lèvent pas l'ambiguïté car un partenaire peut aussi bien s'inscrire dans un accord de partenariat que dans une alliance. La définition est trop vaste et trop englobante ; le simple bénéficiaire devient un partenaire dès qu'on lui ouvre la porte de la participation active, un sous-traitant peut évoluer vers un réel partenariat.

Au Mali, les membres fondateurs d'ICD étaient au départ des salariés d'un Bureau d'Etudes malien sous-traitant du PASPE. Les circonstances les ont amenés à créer leur propre bureau d'études qui est devenu un "partenaire" de VSF. Si ces personnes n'avaient pas eu une bonne valeur professionnelle et une forte motivation, ICD n'aurait pas été reconnu comme partenaire. Donc un vrai partenaire est obligatoirement de bonne qualité.

Au Guatemala, CHOKO'Y et BATZIN BATZ, créés en 2000 sous l'impulsion du projet, demandent encore un long accompagnement pour passer de bénéficiaires à partenaires.

3.4. CONCLUSIONS

L'effet des thématiques prioritaires de la convention programme apparaîtra certainement plus nettement sur les projets identifiés pendant la période 2001-2003 lorsqu'ils seront mis en œuvre à partir de 2004. L'inertie du dispositif de coopération liée à la durée des projets et au délai nécessaire pour rassembler les financements masque l'évolution.

Les orientations données par la convention programme ne constituent pas un moule unique et les dynamiques développées en Amérique centrale sont tout aussi pertinentes et très cohérentes par rapport au contexte. VSF a beaucoup capitalisé institutionnellement, pas toujours de façon suffisamment visible vers l'extérieur. Ce serait une perte réelle de ne pas pouvoir maintenir cette nouvelle compétence. La fusion avec CICDA devrait faciliter la valorisation de ce travail.

Le recentrage élevage perd-il son sens dans la perspective de la fusion ? Nous ne le pensons pas car il devrait constituer un des piliers de la nouvelle organisation.

Il apparaît une bonne cohérence d'ensemble et dans chacun des bassins d'activités. Les chargés de programme régionaux et les séminaires réguliers contribuent à maintenir et à renforcer le dispositif qui reste cependant fragile par sa dispersion sur un grand nombre de pays (17). Un meilleur ancrage serait sans doute obtenu avec moins de pays et plus de projets par pays. Une plus grande proximité géographique entre projets favoriserait aussi les synergies.

Mais, ... il faut présenter des projets finançables en adéquation avec les stratégies des bailleurs de fonds. Les opportunités exigent aussi parfois des compromis avec la stratégie définie institutionnellement.

L'analyse du dispositif de coopération sur les critères d'évaluation s'est révélée délicate et un peu hasardeuse du fait de l'absence dans les projets d'un disposi-

tif de suivi évaluation qui permettrait d'objectiver les conclusions. Il serait souhaitable de reprendre le travail engagé avec M.C. GUENEAU afin de doter les projets de cet outil, complément indispensable du cadre logique.

Le manque d'étude d'impact ne permet pas d'apprécier la participation réelle de VSF au processus global de développement

L'outil "convention programme" a permis par sa souplesse d'assurer la continuité et la cohérence voulue par les deux parties.

4. LES ACTIONS TRANSVERSALES

Les actions transversales prévues dans la convention programme étaient regroupées autour de trois grands thèmes à partir desquels nous avons structuré l'évaluation.

4.1. INGENIERIE DES COMPETENCES ET INGENIERIE DE FORMATION

4.1.1. Les objectifs de la convention programme

Se donner les moyens d'une politique volontariste de gestion des ressources humaines, au service de la qualité et de l'adéquation aux actions, en inventariant les compétences et en accompagnant leur évolution par la formation

Les résultats attendus étaient :

- pour l'ingénierie des compétences
 - un référentiel de chaque métier de VSF établi,
 - des parcours professionnels clairement identifiés,
 - un système d'évaluation mis en place,
 - un audit organisation réalisé et mis en cohérence avec les parcours professionnels.
- pour l'ingénierie de formation
 - l'analyse des besoins en formation des cadres et techniciens VSF,
 - l'analyse de l'offre de formation dans les pays d'intervention, dans les sous-régions et au niveau international en vue de la création d'un catalogue,
 - la mise au point d'un plan de formation pour et à l'adresse des équipes VSF, terrain et siège,
 - la mise en œuvre directe et indirecte de formations
 - un système d'évaluation mis en place,
 - l'évaluation du plan de formation en 2003.

4.1.2. Les réalisations 2001-2003

Au niveau de l'inventaire des ressources humaines, le descriptif des métiers n'a été qu'ébauché. Il est à peu près réalisé pour les métiers du siège et des expatriés mais très peu pour les métiers des personnels locaux.

De même, le suivi des parcours professionnels n'a pas été généralisé. Ce qui est pratiqué, un suivi individuel à la carte pour les employés du siège (en principe tous les 6 mois) et systématique pour le personnel expatrié au travers d'une série d'entretien :

- au recrutement,
- à la fin de la période d'essai,
- annuel à l'occasion des congés,
- en fin de contrat.

Le plan de formation annuel est resté opportuniste, établi en fonction des besoins identifiés, essentiellement des demandes, et réalisé en fonction des possibilités financières.

La formation est sur les trois années essentiellement assurée (87%) au travers du financement du ministère et s'adresse à 66% au personnel du siège lyonnais.

**Tableau 4 : Dépenses de formation par année
et par source de financement
en € et répartition en %**

		1% formation	Convention Programme	Total
2001	montant	2664,04	16606,66	19270,70
	%	14	86	
2002	montant	1076,32	5335,60	6411,92
	%	17	83	
2003 (partie)	montant	0	4154,41²	4154,41
	%	0	100	
Total	montant	3740,36	26096,67	29837,03
	%	13	87	

source : NGUYEN Anh, rapport de stage, VSF, 2003

**Tableau 5 : Dépenses de formation en fonction des destinataires
en €**

		1% formation	Convention Programme	Total
siège	montant	3740,36	17283,32	21023,68
	%	18	82	
terrain	montant	0	8813,35	8813,35
	%	0	100	
Total	montant	3740,36	26096,67	29837,03
	%	13	87	

source : NGUYEN Anh, rapport de stage, VSF, 2003

Tableau 6 : Nombre de stagiaires et types de stages

		nombre de stagiaires	financement par la conven- tion programme	type des stages
2001	siège	17	10	externe
	terrain	5	4	interne
2002	siège	12	4	externe
	terrain	1	1	externe
2003	siège	4	4	externe
	terrain	0	0	
Total		39	23	

source : NGUYEN Anh, rapport de stage, VSF, 2003

Le stage interne avait pour thème la gestion financière et comptable d'un projet et s'adressait aux administrateurs nationaux du Cambodge, du Guatemala, de

² sur reliquat du budget 2002

la Guinée et de Madagascar. Un chef de projet a aussi participé à ce stage (financement sur son projet).

Les stages externes concernent essentiellement la conception et le suivi de projets, les techniques de management et l'informatique.

Les formations au départ des expatriés ne sont pas incluses dans le plan de formation. Les formations réalisées localement dans le cadre de projets, sur des thèmes plus techniques, ne sont pas non plus pris en compte et ne sont pas évaluables sans un dépouillement des rapports d'activités.

Les stages régionaux et les Universités de VSF qui sont l'occasion de formations-actions, sont considérés d'abord comme des actions de capitalisation.

4.1.3 Evaluation

Les projets d'ingénierie des compétences et d'ingénierie de la formation étaient ambitieux et supposaient, pour les mener à terme, une équipe stabilisée à même de consacrer du temps à l'analyse, à la formalisation puis à la mise en œuvre progressive des travaux planifiés. Ce n'était pas le cas.

Il est demandé à la DRH d'être disponible et à l'écoute de tout le monde, il s'ensuit une surcharge de travail qui ne laisse pas beaucoup de temps à la réflexion pour l'élaboration d'une politique globale de gestion du personnel (gestion des métiers, gestion des carrières, plan de formation).

Le personnel du siège a été le principal bénéficiaire des actions de formation, ce qui paraît normal étant donné le renouvellement important qui s'est produit depuis l'année 2000 et donc la nécessité de renforcer ses compétences professionnelles.

Les sommes budgétisées pour la formation dans la convention programme ont été successivement de 21 343 €, 8 100 € et 0 € de 2001 à 2003. Cette décroissance montre que les partenaires avaient pris conscience de la difficulté de poursuivre les objectifs prévus dans la situation qui prévalait et ont préféré une autre ventilation des fonds.

4.2. LE RENFORCEMENT DES PARTENAIRES

4.2.1 Les objectifs de la convention programme

VSF prévoyait d'accompagner l'émergence ou la consolidation de ses partenaires locaux en s'appuyant sur les acquis des relations avec ses partenaires en cours de consolidation (VETERIMED à Haïti, VRC au Cambodge, CEFRAP au Burkina Faso...).

Pour cela, il était prévu :

- la mise en place d'un système d'appui,

- la conception, l'adaptation et la mise en place d'outils :
 - outils d'analyse et d'aide à la décision,
 - outils de suivi-évaluation,
 - outils de formation,
- des formations spécifiques :
 - réalisation d'un audit formation,
 - élaboration et conduite d'un projet formation,
 - élaboration d'un projet d'organisation,
 - élaboration d'un plan de formation,
 - conception et conduite de formation,
 - évaluation.

4.2.2 Les réalisations 2001-2003

Dans le bilan 2001, sans remettre en cause les objectifs généraux toujours considérés comme pertinents, VSF trouve plus judicieux de viser des changements structurels davantage à partir d'activités ciblées et motrices qu'à partir d'un large plan de rénovation.

Ainsi, début 2002, VSF abandonne le programme prévu au profit de l'organisation, en fin d'année, d'une rencontre internationale avec ses partenaires sur le thème de l'appui aux partenaires locaux. Ses conclusions serviraient de bases pour les actions à entreprendre.

Ce fut le thème de l'Université d'hiver de VSF, en janvier 2003, à Lyon, "*Acteurs du Nord, Acteurs du Sud, quelle politique partenariale ?*".

Le bilan 2002 est assez discret : *le thème central de la convention d'objectifs est le passage d'interventions de type direct à des appuis aux partenaires locaux. La dynamique est lancée, le positionnement de VSF et des différents types de partenaires se construit au fil des expériences. Les relations se construisent autour d'actions concrètes, la meilleure connaissance permet une meilleure confiance et une adaptation aux spécificités de chaque partenaire. ... les différents résultats constatés sont essentiellement liés aux contextes.*

4.2.3 Evaluation

Les objectifs assignés étaient-ils trop ambitieux par rapports aux ressources humaines mobilisables ? sans doute, mais cela ne veut pas dire qu'il ne s'est rien fait.

L'Université d'Hiver de janvier 2003 montre que le renforcement des partenaires locaux est devenu une préoccupation de VSF et qu'il l'intègre dans ses activités.

Le renforcement, que le siège impulse mais ne peut concrètement accompagner, se fait par compagnonnage, au jour le jour, dans la mise en œuvre des projets.

4.3. CAPITALISATION, VALORISATION ET ECHANGES D'EXPERIENCES

4.3.1. Les objectifs

4.3.1.1. Les objectifs de la convention programme

La capitalisation est considérée comme le cœur des actions transversales. Pour valoriser et échanger les expériences, il est prévu :

- de participer à des réseaux thématiques en lien avec les thèmes de la convention programme : appui aux opérateurs locaux dans le cadre de la gestion de services aux élèves et de la gestion des ressources pastorales,
- de poursuivre la production de références sous forme
 - d'outils opérationnels, notamment des fiches techniques,
 - d'ouvrages de références, d'analyse et de réflexion,en lien avec les préoccupations des terrains et des partenaires
- d'organiser des séminaires et des rencontres
- de développer la diffusion de l'information à travers :
 - les réseaux d'échanges documentaires,
 - le catalogue des publications,
 - le développement du site Internet.
- d'amplifier les actions d'éducation au développement qui sont un débouché concret de la démarche de capitalisation. Ces actions comprennent :
 - des actions de sensibilisation et de formation au développement,
 - la création d'outils pédagogiques,
 - le développement d'un réseau de travail avec le Sud.

4.3.1.2. Le programme de travail du département capitalisation d'expériences

Mis sous la forme d'un cadre logique, il a les objectifs spécifiques suivants :

- Mettre la participation au Comité de Direction (CD) au service des processus de capitalisation institutionnelle de VSF (réception et transmission d'information, validation, collaboration bilatérale avec les départements spécifiques, etc.).
- Garantir et améliorer les fonctions de capitalisation au sein de VSF en partant du suivi des projets.
- Renforcer la capacité d'adaptation des autres départements de VSF (programmes, ressources humaines et communication, particulièrement) en fonction des nouveaux défis et de l'évolution des contextes d'intervention de l'association.

4.3.2. Les réalisations 2001-2003

4.3.2.1. Participation à des réseaux thématiques

VSF participe à des réseaux scientifiques et thématiques. L'analyse documentaire ne permet pas d'évaluer leur nombre ni le temps qui y est consacré.

Au Guatemala, à Chisec VSF participe dans le cadre du consortium européen à des réflexions sur les thèmes d'intervention du projet (crédit et commercialisation). Il ne s'agit pas à proprement parler d'un réseau mais cela pourrait le devenir s'il s'étendait. Dans ses travaux de prospection, VSF cherche à créer des espaces de réflexion sur des thèmes mobilisateurs tel que l'accès à la terre. Ces dynamiques sont encore embryonnaires en août 2003.

L'équipe du Togo a collaboré à la rédaction du chapitre aviculture de la nouvelle édition du Mémento de l'agronome avec le CIRAD et le GRET.

4.3.2.2. Production de références

La production de références, sous différentes formes, s'est poursuivie. Elle est le fruit des expériences de terrain que les acteurs ont formalisées. Les travaux des nombreux stagiaires accueillis par VSF permettent de préparer cette production.

13 documents ont été produits en 2001 et 2002 ou sont prévus pour 2003 (voir annexe 4). Ils peuvent se répertorier de la manière suivante :

- outils pédagogiques : 5
- études techniques : 3
- partenariat / appui direct : 2
- actes de séminaire et d'université : 2
- étude diagnostic d'un projet : 1

A ceci, il convient d'ajouter une vidéo sur le réseau d'organisations paysannes de San Lucas Toliman, produite par l'équipe du Guatemala en 2002 et intitulée "Le CHOKO'Y"

Les documents déjà parus sont dans le catalogue des publications diffusé par VSF.

4.3.2.3. Séminaires et rencontres

VSF a poursuivi l'organisation des séminaires et des rencontres. L'implication des partenaires privilégiés dès le stade de la préparation démontre l'intérêt qu'a VSF pour les échanges avec ceux-ci en vue d'un enrichissement mutuel.

Les rencontres qui ont eu lieu sont :

- le séminaire régional Afrique de l'Ouest co-organisé avec ICD et le CEFRAP en novembre 2001 à Bamako,
- le séminaire régional VSF Amérique Centrale co-organisé avec VSF Espagne en février 2002 au Guatemala,
- le séminaire régional Afrique de l'Ouest co-organisé avec ICD, le CEFRAP et EUPD en décembre 2002 au Burkina Faso,

- le séminaire régional VSF Amérique Centrale co-organisé avec OXFAM Angleterre - Irlande et VSF Espagne en décembre 2002 au Guatemala,
- L'Université d'Hiver co-organisée avec le CICDA, RESACOOOP et le CEFRAP en janvier 2003 à Lyon,

auxquelles il faut ajouter les rencontres avec le CICDA :

- l'atelier annuel de coopération CICDA en décembre 2002 au Pérou,
- les séances de travail de préparation du rapprochement et de coordination qui se sont multipliées pendant le 1^{er} semestre 2003,

et d'autres réunions de travail avec des partenaires institutionnels (IRAM, VSF Europa, ...)

4.3.2.4. Diffusion de l'information

La diffusion de l'information, ascendante et descendante est difficile à cerner tant en nature qu'en volume.

L'instauration d'une "lettre mensuelle" des projets depuis août 2002 par le responsable de la capitalisation n'a pas, semble-t-il, fait l'unanimité. En effet sur les 8 premiers mois on ne décompte en moyenne que 2,6 lettres par projet (3.6 lettres pour les projets d'Amérique latine et seulement 0,9 pour les projets d'Afrique). Ces lettres sont l'occasion de faire le point sur le contexte socio-politique, les activités développées et les difficultés rencontrées. Elles sont valorisées par le responsable à travers un retour périodique dénommé "Passerelle" pour alimenter la réflexion et provoquer des débats.

En excluant les relations interpersonnelles pour n'observer que la diffusion plus ou moins organisée de l'information, on constate que le courriel sert, en interne, de véhicule privilégié pour acheminer vers et depuis les terrains les "circulaires" et les documents destinés à tous.

La mise en place récente d'un intranet expérimental en commun avec le CICDA, permettra s'il est fréquenté d'avoir une plateforme de l'information alimentée et utilisée par tous. Certains projets n'ont pas accès à l'Internet.

Les différentes publications produites ou coproduites par VSF sont diffusées par le service documentation. Le catalogue, explicite et ordonné, contient 58 titres.

Enfin, un peu à part car avec des objectifs différents, la revue trimestrielle de VSF, HABBANAE et son site Internet, lequel a souffert entre 2001 et 2003 d'une mise à jour insuffisante par manque de responsable désigné.

4.3.2.5. Education au développement

A la fois projet et action transversale, l'éducation au développement revêt pour VSF une grande importance car elle est l'une des concrétisations de son engagement citoyen : communiquer au Nord :

- c'est un projet dans la mesure où il est conduit comme tel avec un objectif global, des objectifs spécifiques et des activités à mener pour les atteindre.
- c'est une action transversale qui interpelle tous les membres de VSF et les mobilisent dans la réalisation.

Des programmes de sensibilisation et des modules de formation ont été élaborés, des outils pédagogiques existent.

Le développement constaté démontre l'intérêt des interlocuteurs pour ces actions de sensibilisation et de formation en France et en Europe via VSF Europa.

Tableau 7 : Durée des formations de 2000 à 2003 (en heures)

Etablissements	2000-2001	2001-2002	2002-2003
CFPPA de La Côte Saint André	24	28	28
ENITA Clermont Ferrand	13	21	39
ENV Lyon	12	0	10
Lycée Pasteur	0	0	3
Ecole d'infirmière de Bourg en Bresse	0	0	3
Université Lyon 2 DESS Huma	3	3	3
IEP	0	0	3
IUFM Lyon	3	0	0
Total	55	52	89

source : Carline MAINENTI, VSF

Les contacts en cours laissent espérer un développement conséquent des activités au cours de l'année 2003-2004 qui pourraient s'autofinancer à hauteur de 30%.

Des opérations conjointes sont organisées avec la Communication, comme les journées ALIMENTERRE, dans lesquelles les rôles spécifiques de chacun semblent bien respectés.

4.3.3. Evaluation

La capitalisation d'expériences est par excellence le domaine de renforcement de la professionnalisation. La rotation rapide du personnel plus ou moins inhérente à la nature des ONG (recours à des volontaires, emploi des personnels locaux limité à la durée des projets, ...) demande que des actions spécifiques soient menées dans ce domaine pour que la formalisation et la transmission des acquis méthodologiques et techniques se fassent au mieux.

Les réalisations depuis 2001 s'inscrivent dans la continuité des actions engagées pendant la 1^{ère} convention d'objectifs et marquent des avancées.

- La participation à des réseaux apparaît comme une activité informelle dont le produit sert à alimenter la réflexion et la définition des activités ou la production de documents de références.
- La production de références, en faisant une bonne place à l'appui aux opérateurs locaux, révèle l'appropriation du thème central de la convention programme par les équipes locales.

Les carences déjà signalées en matière de suivi-évaluation des activités des projets expliquent peut-être que la production ne soit pas plus abondante. Car comment capitaliser sur des processus dont on connaît mal l'incidence sur les populations concernées ?

- Les séminaires et rencontres se succèdent selon une périodicité soutenue compte tenu de l'importance du travail de préparation.

- La diffusion de l'information est en évolution. Des progrès sont attendus avec l'adoption des nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC). Le résultat dépendra de l'implication personnelle de chacun. Pour preuve, l'adhésion limitée des équipes à la "Lettre Mensuelle". Survivra-t-elle à l'actuel responsable de la Capitalisation ?
- Le changement de responsable de l'Education au Développement en 2002 a donné une impulsion nouvelle à ce programme qui paraît maintenant pleinement opérationnel.

La capitalisation d'expériences selon VSF a reçu une définition :

L'objectif du département CAPIDEX est celui d'améliorer la capacité d'analyse critique, d'intervention et d'échange/éducation de l'ensemble de la structure associative. La base de ces regards critiques sont nos actions au Nord et au Sud et les moyens que l'on se donne pour les observer, les analyser, et en tirer les enseignements à transmettre.

Restent à définir les moyens et des objectifs opérationnels pour qu'elle trouve son souffle.

4.4. ARTICULATION DES ACTIONS TRANSVERSALES AVEC LES PROJETS

L'effet des actions transversales sur les projets a pu se manifester à plusieurs niveaux.

La formation du personnel du siège a pu rendre son activité plus pertinente au niveau :

- de la conception et de la préparation des nouveaux projets,
- de l'appui à la bonne exécution des projets,
- et du suivi de ceux-ci.

Les activités du département Capitalisation ont permis de relancer le dialogue entre projets et avec le siège. Elle permet de dégager des thèmes forts vers lesquels devrait s'orienter la réflexion institutionnelle.

Le centre de documentation, en étant très réactif, contribue à rompre l'isolement technique (et scientifique) des projets et facilite la préparation et la réalisation des activités en fournissant les informations demandées. Les demandes semblent plus importantes pour les projets d'Afrique que pour ceux d'Amérique.

Son utilisation par les équipes de terrain reste cependant très variable selon les bassins d'activités et les pays. Elle est inexistante au Guatemala qui dispose sur place de productions et de bases de données intéressantes. Ses services ont été utiles au Mali pour l'élaboration des manuels produits par le PASPE, ... L'accroissement de son utilisation sera proportionnel à son enrichissement en documents utiles à la mise en œuvre des projets, c'est donc à partir de leurs demandes qu'il faut ajuster l'approvisionnement du centre mais aussi à partir de leurs productions qui restent peu nombreuses.

Les actions transversales ont contribué à donner davantage de cohérence à l'ensemble du dispositif de coopération et l'ont ainsi renforcé. En Amérique Latine, les ateliers communs entre projets CICDA et VSF vont dans le sens d'une

meilleure intégration entre les deux structures et favorisent la cohérence des actions.

La multiplicité des actions prévues a plus permis de maintenir ce qui existait et de faire fonctionner l'appareil VSF. Une ambition limitée à un ou deux chantiers aurait sans doute permis des avancées plus significatives dans les domaines qui auraient été choisis, mais en 2001 l'urgence était à la reconsolidation.

5. IMPACT DE LA CONVENTION PROGRAMME SUR L'INSTITUTION VSF

5.1. QUALITE

En 2001 VSF se proposait de formaliser une approche qualité et de se doter à terme d'un "système qualité".

L'ambition est louable mais les moyens n'ont permis que de continuer à faire du mieux possible. Il est difficile dans ces conditions de rechercher l'effet de la convention programme.

VSF donne l'image d'un bon opérateur et a la réputation de faire du bon travail même s'il n'est pas toujours très visible.

Nous évoquerons cependant deux points :

- La systématisation des lettres de mission a permis de mieux fixer les objectifs attachés à chacune des fonctions et éviter ainsi les chevauchements et la dispersion sur des réalisations divergentes par rapport aux orientations générales.
- Les documents produits sont hétérogènes et ont une qualité intrinsèque variable. Un contrôle qualité minimal devrait être mis en place avant diffusion ou transmission aux bailleurs de fonds.

5.2. GESTION DU PERSONNEL

Le personnel géré par VSF se répartit en trois groupes :

- le siège : 19 personnes,
- les expatriés : 22 personnes
- le personnel local : environ 160 personnes, comprenant des cadres, des techniciens et le personnel d'appui.

Au siège, les services à caractère administratif emploient 8 personnes et les services opérationnels 11 dont 1 chargé de programme délocalisé.

Le tableau 8 décrit quelques aspects du groupe des expatriés.

Tableau 8 : ventilation des expatriés sur 4 critères

Poste occupé	Formation	Nationalité	Sexe
11 chefs de projet/mission	11 vétérinaires	11 français	8 femmes
11 cadres	7 agronomes	5 autres européens	14 hommes
	4 autres formations	3 africains	
		1 latino-américain	

source : documents VSF

Les expatriés sont dans la moitié des cas seulement des chefs de projet ou de mission. Les contextes difficiles, comme le Libéria, expliquent l'expatriation d'autres cadres.

Les vétérinaires restent majoritaires mais les agronomes sont en augmentation sans doute à cause de l'orientation marquée vers l'approche système.

L'ouverture du recrutement permet un brassage culturel qui constitue une richesse pour VSF. Un marocain au siège, un colombien au Guatemala, un camerounais au Togo et deux togolais au Libéria, ... permettent un nouveau regard sur les réalités du terrain et contribuent certainement à rapprocher le siège des projets.

La plupart des expatriés ont le statut de volontaire et la question récurrente « comment garder ces ressources humaines plus longtemps ? » reste posée.

Au Guatemala, la stabilité des équipes favorise la capitalisation. Le personnel est expérimenté et dispose d'une expérience institutionnelle de longue durée. Cependant des carences méthodologiques ont été détectées.

L'élargissement des compétences est une nécessité. Elle est d'autant plus évidente que les thèmes abordés sont très variés, surtout en Amérique latine. L'actualisation des connaissances et la formation dans de nouveaux domaines comme l'économie sont nécessaires pour renforcer le capital humain.

L'effort de formation vers le personnel expatrié et local devrait être plus important surtout pour les personnes qui sont présentes depuis longtemps sur les terrains et également envers les jeunes volontaires dont le bagage universitaire n'est pas forcément adapté aux réalités de terrain.

La formation du personnel local contribue au renforcement des compétences nationales et ne devrait pas être négligée.

La formation pourrait aussi être considérée comme une compensation à la précarité des emplois et ceci pour toutes les catégories de personnel.

Les possibilités de formation par des échanges entre projets vont être élargies et facilitées avec la fusion CICDA – VSF.

L'évolution des métiers et le rôle des expatriés sont des questions auxquelles il faudra continuer à répondre. Quel profil recruter pour disposer de personnes capables d'animer des réflexions et faire de la capitalisation ? Expatrier des animateurs ou des personnes capables d'apporter une aide véritable dans le traitement des questions méthodologiques et stratégiques ? ...

Sans chercher à analyser les modes de gestion qui ne font pas partie de la mission, signalons les deux observations suivantes.

Au Mali, le recours à des prestataires de service en lieu et place de personnel local peut s'apparenter à un salariat masqué dans le sens où il existe en fait une relation de subordination. Cette pratique est cependant intéressante car elle garantit davantage la qualité du travail ; le paiement se fait au travail réalisé et non au temps passé. Elle est aussi culturellement bien adaptée en Afrique de l'Ouest.

Au Guatemala, les personnes rencontrées sont satisfaites de la gestion des ressources humaines faite par le siège et sont tout à fait conscientes des difficultés financières et de leurs implications dans cette gestion.

5.3. GESTION FINANCIERE

Afin de pouvoir apprécier l'effet de la convention programme, nous avons procédé à une analyse financière globale succincte des résultats de ces dernières années à partir des rapports financiers.

Il apparaît, comme le montre les tableaux et graphiques ci-dessous que :

- le chiffre d'affaires (total des produits) a fortement diminué depuis 1998 et semble stabilisé à un peu moins de 4 000 000 € depuis 2001, ce qui correspond à une diminution d'un bon tiers.

Cette diminution a surtout porté sur les subventions, conséquence de la difficulté croissante de faire financer de nouveaux projets.

L'augmentation importante de la collecte ne permet pas bien sûr, vu son volume relatif, de compenser cette diminution.

Les variations des "autres produits" sont essentiellement dues aux variations des ventes de services (expertise).

Cette récession, qui a conduit à des licenciements fin 1999 pour réduire un peu les charges, semble maintenant enrayée.

- Les créances à la date du bilan (31 décembre) sont très élevées et représentent toujours un pourcentage important des subventions de l'année ; celui-ci atteint 152% fin 2002, les créances dépassent largement les produits de l'exercice. Les financements accordés pour les projets au cours d'un exercice semblent donc exceptionnellement décaissés au cours du même exercice.

Les conséquences sont principalement :

- une trésorerie financée par l'emprunt
- des frais financiers importants,
- Le montant des subventions sur fonds publics français a peu varié en volume au cours des dernières années mais leur poids relatif a nettement augmenté.

Le financement apporté par la convention programme représente plus de la moitié de ceux-ci. Son aspect sécurisant est indéniable.

Les versements ont eu lieu en septembre 2001, juin 2002 et avril 2003, c'est à dire pendant l'exercice d'attribution. L'effet global sur la trésorerie, comparativement à d'autres financements, est donc positif.

- Les subventions de l'Union Européenne fluctuent à un niveau voisin des fonds publics français mais sont en décroissance par rapport à 1998. L'effet levier du financement continu par la MCNG depuis 1996 n'est pas perceptible à ce niveau d'observation.

Tableau 9 : Montant des produits depuis 1998

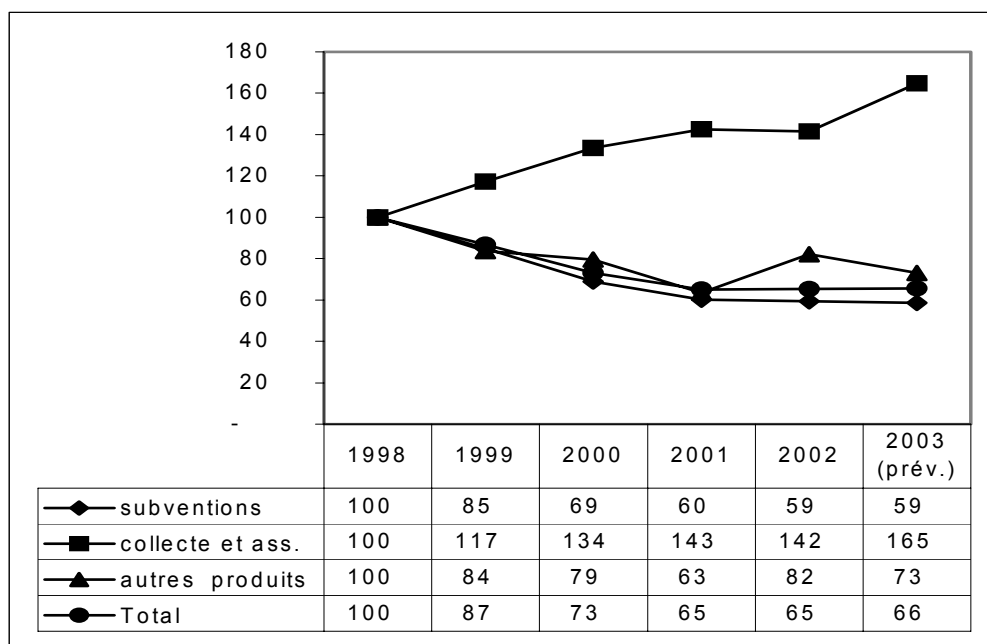
en k€

	1998	1999	2000	2001	2002	2003 (prév.)
subventions	5 291	4 501	3 646	3 182	3 141	3 105
collecte et assimilé	346	406	462	494	490	570
autres produits	297	249	236	189	244	217
Total	5 934	5 156	4 344	3 865	3 875	3 892

source : rapports financiers 1999,2000,2001 et 2002

Graphique 1 : Evolution des produits

base 100 en 1998



source : rapports financiers 1999,2000,2001 et 2002

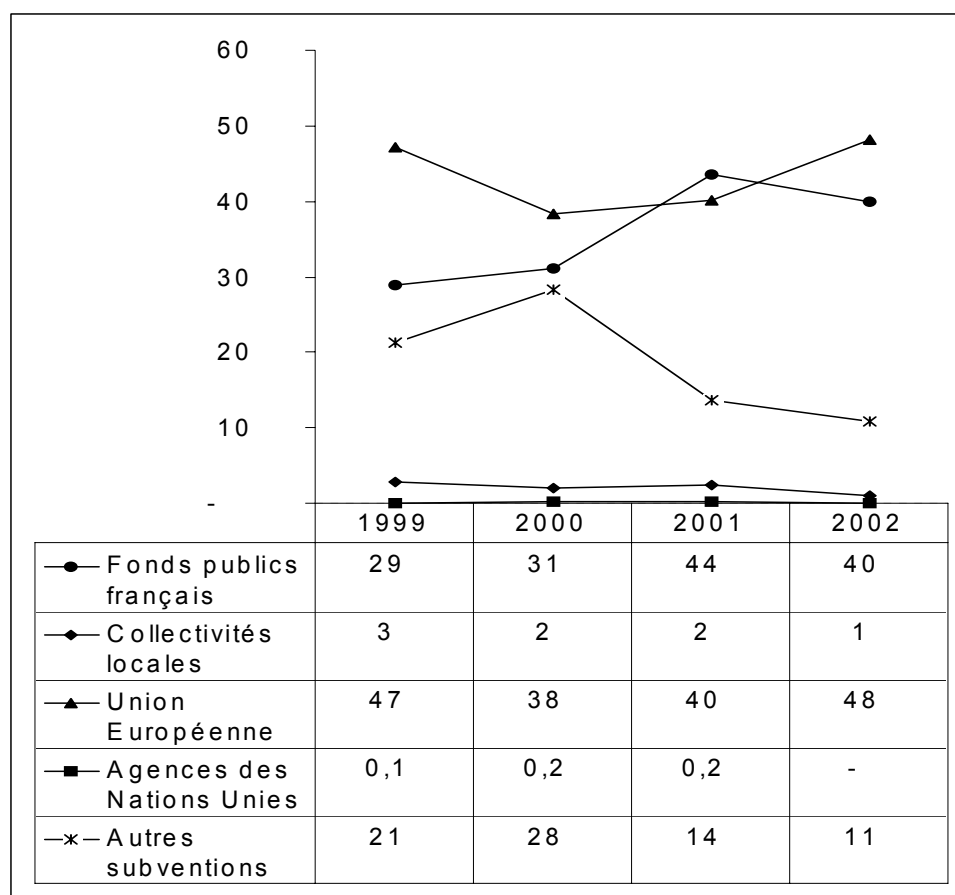
Tableau 10 : Montant des subventions depuis 1998

en k€

	1999	2000	2001	2002
Fonds publics français	1 297	1 137	1 386	1 254
Collectivités locales	126	75	78	34
Union Européenne	2 121	1 399	1 276	1 515
Agences des Nations Unies	4	6	7	0
Autres subventions	953	1 029	434	338
Total	4 501	3 646	3 181	3 141

source : rapports financiers 1999,2000,2001 et 2002

Graphique 2 : Importance relative des financements



source : rapports financiers 1999,2000,2001 et 2002

6. LE PROCESSUS DE RAPPROCHEMENT ENTRE LE CICDA ET VSF

6.1. INCIDENCE SUR LE FONCTIONNEMENT DE VSF (SIEGE)

La décision par les assemblées générales respectives du CICDA et de VSF en 2001 de mettre à l'étude les modalités d'un rapprochement avec le CICDA a eu une double répercussion sur le siège de VSF.

Tout d'abord, le non-remplacement du délégué général dans l'optique du rapprochement des deux structures et la mise en place d'une direction collégiale dont l'avantage est de permettre à toute l'équipe de porter ensemble les décisions importantes. En même temps, elle autorise une déconcentration importante des décisions sectorielles qui portent ainsi fortement la marque des personnalités des membres de l'équipe et un manque d'institutionnalisation des procédures de décision se ressent. Le suivi rapproché (mensuel) par le conseil d'administration permet de garder le cap pendant cette année de transition.

Ensuite l'ajournement d'un certain nombre de décisions structurantes dans l'attente d'une meilleure perception du futur. La décision de l'assemblée générale de réaliser la fusion avec le CICDA lève une partie du voile et devrait permettre une gestion plus facile du 2^{ème} semestre 2003.

Enfin la mobilisation du personnel dans les groupes de travail a pris et prend beaucoup de temps. Les tâches quotidiennes ne sont pas négligées mais un temps important est consacré à l'étude prospective d'un avenir avec le CICDA.

6.2. DYNAMISATION DE LA REFLEXION

Le processus de rapprochement est entré début 2003 dans une phase particulièrement active de formalisation de la vision de la nouvelle organisation. Le comité paritaire de rapprochement constitue 4 groupes de travail autour de 4 thèmes considérés comme primordiaux :

- organisation des programmes,
- aspects juridiques et comptables,
- communication et collecte de fonds,
- organisation des moyens centraux.

Chaque groupe, après avoir défini ses propres termes de référence, a fait l'inventaire de l'existant dans chacune des deux associations puis élaboré des propositions d'objectifs, d'organisation, ... et évalué les moyens nécessaires.

Dans plusieurs domaines (Education au Développement, information, ...) des sous-groupes ont détaillé les propositions d'ensemble.

Le travail en commun des personnels des deux associations a été particulièrement riche. Les forces de propositions libérées se sont exprimées puis ont été canalisées dans le cadre structurant qui avait été défini.

Sur plusieurs points, et tout particulièrement l'organisation des programmes, la réflexion et les propositions prolongent et complètent le travail engagé sur les objectifs de la convention programme.

Cette remarque permet de souligner la cohérence d'ensemble et la convergence des démarches suivies depuis plusieurs années par VSF et le CICDA avec l'appui du MAE.

6.3. "GARDER SON METIER"

Dans ses propositions du 26 mai 2003, le chantier "opérationnel" CICDA-VSF propose la formulation suivante de la mission de la nouvelle organisation :

Agir pour le développement rural en appui aux agricultures paysannes dans des régions défavorisées et contribuer à des actions de plaidoyer au Nord et au Sud en faveur de ces agricultures.

et quatre entrées thématiques pour développer son action :

- gestion des ressources naturelles (eau, sol, forêts, pâturages)
- appuyer les petits producteurs à obtenir un accès équitable aux ressources (le thème du droit),
- appuyer le développement de modes de gestion concertée et durable des ressources.
- renforcement des organisations de producteurs et de leur rôle dans les filières de produits agricoles et d'élevage.
- structuration de services aux agriculteurs et éleveurs.
- diversification des sources de revenus en milieu rural.

Les entrées thématiques de VSF sont incluses mais l'affichage du **métier "élevage"** se trouve dilué.

La spécificité élevage, tout comme les spécificités du CICDA, doivent être préservées pour :

- Une bonne lisibilité par le public (communication et collecte),
- La conservation et l'accroissement de son savoir faire dans chaque domaine,
- La reconnaissance qui en découle par les bailleurs de fonds (financement),
- La reconnaissance en tant que spécialiste dans les pays d'intervention.

La fusion avec CICDA, en ouvrant un champ de compétences plus large peut poser le problème des compétences particulières et rendre difficile le recentrage sur les métiers de l'organisation résultante. Il ne s'agit pas seulement de miser sur la plus value apportée par la synergie de la fusion mais aussi de renforcer les métiers constitutifs. Le président de VSF nous disait qu'il escomptait que, paradoxalement, la fusion permettrait à VSF de se recentrer sur l'élevage.

Les choix pour l'affichage externe doivent être en cohérence avec l'organisation interne. Un affichage technique (élevage, ...) favorise une organisation interne par pôle technique au détriment de la déconcentration des fonctions vers les bassins d'activités qui permet une meilleure appréhension du contexte socio-économique. Le choix final ne sera pas neutre.

7 RELATIONS AVEC LE MAE

7.1. RELATIONS AVEC LES SERVICES CENTRAUX

La convention programme prévoyait la mise en place d'un comité de suivi (chargé d'examiner l'état d'avancement des activités et de débattre des ajustements éventuels) et d'un comité technique (de réflexion sur les thèmes, les méthodologies, ...) qui devaient se réunir le même jour, 2 fois par an.

Les relations entretenues entre VSF et la DGCID nous sont apparues d'excellente qualité. Un climat de confiance a permis de résoudre les difficultés inhérentes à la mise en œuvre de la convention.

Cependant il apparaît des nuances dans les objectifs et les attentes de la MCNG et de la DCT/E. La MCNG considère d'abord que le renforcement des ONG comme VSF fait partie du renforcement du dispositif global de coopération pour le développement de la France. De son côté la DCT/E a plutôt tendance à considérer que l'aide au renforcement professionnel de VSF est destiné à rendre plus efficace un opérateur privilégié dans le domaine de l'élevage.

Les comités de suivi et technique se sont peu réunis (une fois l'an) et ont laissé peu de traces écrites de leurs travaux.

7.2. RELATIONS AVEC LES SCAC

La convention programme prévoyait une réunion annuelle entre le responsable du SCAC, le ou les représentants des partenaires et le chef de mission de VSF, précédée éventuellement d'une visite du projet.

Ces contacts sont trop souvent organisés au coup par coup et dans l'urgence au moment des évaluations annuelles.

Les relations avec les SCAC sont à améliorer. Déjà, lorsqu'ils sont interrogés par la MCNG sur la convention programme, l'état d'avancement des projets ou leur intégration dans le dispositif de coopération, tous les postes concernés ne répondent pas à chaque fois.

D'après les informations que nous avons pu rassembler sur les 13 pays concernés, la teneur des commentaires fait penser que les relations sont assez bonnes à bonnes dans 10 cas, inexistantes dans 2 cas et sans doute conflictuelles dans 1 cas.

Leurs jugements sur les projets sont le plus souvent positifs :

- avis favorable à très favorable : 8 cas (13 projets),
- avis réservé : 2 cas (3 projets)
- avis défavorable : 1 cas
- pas d'information permettant de formuler un avis : 1 cas.

Au Mali, des réunions régulières entre partenaires (SCAC, AFD, UE, ...) permettent d'élaborer politiques et programmes. Il est regretté qu'une ONG soutenue par le MAE comme VSF ne viennent pas y présenter son point de vue.

Au Guatemala, les relations sont régulières mais limitées bien que très cordiales. L'Amérique centrale ne faisant pas partie de la ZSP, le personnel des SCAC est réduit au minimum avec un VSN chargé du suivi de l'ensemble des actions. Le suivi technique confié à la coordination décentralisée au Costa Rica, s'est fait sans les moyens suffisants pour être réellement constructif.

7.3. L'OUTIL "CONVENTION PROGRAMME", QUELLE SUITE ?

L'outil "convention programme", mis en œuvre par la MCNG, impliquait, au travers de ses objectifs, des relations entre l'Etat et les ONG qui ne nous apparaissent pas avoir été analysées dans tous leurs prolongements. Ces relations ne sauraient être les mêmes avec les ONG à vocation humanitaire et les ONG intervenant dans la coopération pour le développement. L'objet social est différent et les aides financières n'ont pas la même portée³,

Parmi les ONG qui en font la demande, la MCNG sélectionne celles qui entrent dans le cadre de la politique de solidarité et d'influence de la France en intervenant sur les thèmes de la lutte contre la pauvreté, la réduction des inégalités et le développement durable. En les aidant à se renforcer (professionnalisation) et à mettre en œuvre d'un ensemble de projets la MCNG s'engage dans un processus de partenariat dont l'un des effets est l'orientation de la prospection sur des thèmes qu'elle a approuvés.

Les règles actuelles font que l'échéance d'une 2^{ème} convention programme marque une fin. A notre avis, il ne peut s'agir que de la fin d'une phase et non de la fin d'un processus.

La politique de solidarité et de rayonnement de la France se poursuit et il est difficile d'imaginer d'abandonner à leurs propres moyens des ONG dont l'utilité a été et est reconnue. Dans le cas de VSF, l'évaluation montre la qualité de ses interventions. Sa fiabilité comme opérateur est reconnue par la Direction du développement et de la coopération technique.

L'aide de la France à la structuration des Etats (état de droit, recentrage sur les fonctions régaliennes, décentralisation, organisation de la société civile) ne peut atteindre sa pleine efficacité sans la dynamisation concomitante des économies dont la plupart sont essentiellement agricoles. La double action menée par les ONG comme VSF et CICDA dans le développement rural (renforcement des organisations paysannes et augmentation de la production) concourt de manière significative au résultat final recherché.

³ Les ONG humanitaires sont moins dépendantes des aides publiques nationales et internationales. Les enquêtes menées par la Commission Coopération et Développement montrent qu'il est beaucoup plus facile pour les OSI humanitaires d'attirer la générosité du public que pour les autres. Elles profitent notamment de la sensibilisation et de la "publicité" faites par les médias à chaque "catastrophe" humanitaire et d'autant plus qu'elles sont de plus grande taille. 35 à 40% de leurs ressources totales proviennent de la collecte contre 5 à 15% pour les ONG œuvrant d'une façon plus discrète dans la coopération pour le développement.

Les liens qui se tissent entre l'Etat et la société civile pour la mise en œuvre de l'aide au développement doivent continuer à se développer et se dérouler dans le même cadre stratégique pour accroître son efficacité en profitant des synergies entre les programmes de la coopération institutionnelle et ceux conduits par le milieu associatif.

8. BILAN PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Le dispositif de coopération mis en place par VSF apparaît de qualité. VSF fait preuve d'une bonne aptitude à analyser les contextes socio-économiques et par suite à fixer des objectifs, identifier des publics cibles et des besoins prioritaires qui rendent ces projets pertinents et efficaces. La qualité professionnelle de la mise en œuvre laisse augurer d'une efficacité satisfaisante même si celle-ci n'a pas pu être pratiquement appréciée. Par contre les aspects technico-économiques semblent un peu moins bien cernés, ce qui peut nuire à la durabilité des projets.

Les actions transversales, nombreuses et pas toutes aussi bien définies, ont connu un degré de réalisation variable et souvent un démarrage retardé du fait de la crise. Des avancées importantes ont été réalisées dans plusieurs domaines (renforcement des partenaires, séminaires, production de référence, éducation au développement,...), surtout si l'on considère que l'évaluation se situe moins de deux ans après le premier versement de fonds au titre de cette convention programme en septembre 2001. Les réalisations se poursuivent en cette fin 2003, notamment dans le domaine de la diffusion de l'information.

Elles ont d'abord profité au siège qui avait un besoin urgent de consolidation et permis d'impulser une plus grande interactivité entre le siège et les terrains et entre les terrains. Elles ont donné de la cohérence à l'ensemble du dispositif.

L'implication des terrains dans la stratégie d'identification des projets et dans les processus de capitalisation a permis de faire partager par tous les objectifs de la convention programme et de renforcer l'unité de l'organisation et la cohérence de ses programmes.

L'appui aux opérateurs dans le domaine de l'élevage s'est traduit de différentes façons suivant les contextes et les projets. Il a pu s'agir de l'aide à l'émergence et au renforcement d'organisations de producteurs pour qu'elles puissent jouer leur rôle dans la structuration des filières (Guatemala), du renforcement d'organisations représentatives appelées à participer à l'élaboration des politiques nationales (APCAM au Mali) ou encore de la consolidation de partenaires destinés à être les relais de l'aide au développement (VETERIMED à Haïti).

Le recours à des opérateurs locaux, culturellement mieux intégrés, facilite l'appropriation des résultats par les bénéficiaires et permet un meilleur ancrage de VSF par les complémentarités qu'ils apportent. C'est un facteur important de durabilité des résultats des projets.

En favorisant l'évolution des méthodes d'intervention et en procurant quelques moyens pour les affiner, la convention programme a effectivement aidé VSF à faire évoluer son dispositif de coopération pour qu'il reste en harmonie avec les évolutions sociales, économiques et politiques en cours. Modernisé, ce dispositif a plus de chance de se pérenniser. Les financements acquis auprès de l'UE en 2003, après un étiage en 2002, témoignent de la qualité retrouvée des propositions de VSF.

VSF a démontré qu'en matière d'élevage, de systèmes de santé animale et de gestion des ressources pastorales, il était possible de monter avec les éleveurs et leurs organisations des projets efficaces conduisant à des résultats durables. La reconnaissance de son savoir faire dans ce domaine commande de garder

ces priorités thématiques sur lesquelles elle peut obtenir des financements et être le plus utile.

Par contre, les évolutions méthodologiques doivent se poursuivre en intégrant les expériences acquises dans les approches participatives et les cadres de concertation et/ou de négociation et en s'ouvrant à l'approche genre.

Mais VSF reste une petite organisation, ses moyens réduits en personnel permanent ne lui permettent pas d'avancer rapidement. La fusion avec CICDA devrait permettre, sinon d'atteindre la masse critique, du moins de profiter d'un certain nombre de synergies pour améliorer encore les stratégies d'intervention.

L'évolution des méthodes d'intervention conduit progressivement à la réalisation des programmes de développement par des acteurs locaux qu'il convient de favoriser et d'accompagner. Pour ce faire l'action de l'Education au Développement doit s'équilibrer entre le plaidoyer au Nord et la formation au Sud.

Le chantier du développement est immense. S'il y a lieu de se réjouir des succès enregistrés dans la prise en charge du développement par les intéressés eux-mêmes en certains endroits, la tâche n'est pas achevée. Il faut recommencer dans d'autres zones.

Les difficultés structurelles de VSF ne lui sont pas spécifiques. Comme beaucoup d'ONG, VSF souffre :

- d'une rotation rapide du personnel liée au volontariat et à des perspectives réduites d'évolution de carrière,
- de peu de ressources pour financer les charges récurrentes (personnel permanent, système d'information et de documentation, capitalisation, ...),
- d'une grande fragilité financière (capital propre très réduit, dépendance des bailleurs de fonds).

Pour VSF, 80% des financements mobilisés proviennent de deux sources seulement : le MAE (MCNG, FSP) et l'UE. Les possibilités de diversification sont pour l'instant réduites. L'objectif, dans le cadre de la fusion CICDA- VSF, de doubler la collecte d'ici 3 ans permettra, s'il est atteint, de réduire un peu cette fragilité tout comme les efforts pour attirer les aides des collectivités territoriales. Dans l'intervalle la dépendance des financements du MAE est vitale.

Le dispositif "convention programme" a permis de conforter VSF pendant quelques années en lui procurant la base financière d'une montée en puissance. A ce stade, un retrait du MAE briserait l'outil. Mais il a aussi permis de jeter les bases d'un partenariat avec le MAE qu'il s'agit maintenant d'affermir et de développer en passant de l'approche programme à un dialogue politique sur les méthodes et les moyens de la coopération internationale pour le développement conduite par l'institution. La MCNG n'est pas seule concernée, elle doit aussi servir d'interface avec les autres services concernés du MAE, au premier rang des quels, la DCT/E.

9. RECOMMANDATIONS

9.1. UNE STRATEGIE ADAPTEE

9.1.1. Renforcement du partenariat avec le MAE

Le renforcement du partenariat avec le MAE est une nécessité réciproque. Le MAE ne peut se couper du milieu associatif au risque de provoquer des dissonances dans la mise en œuvre de l'aide française au développement. VSF (et CICDA-VSF) ont besoin de poursuivre leur professionnalisation et d'aide financière surtout pour la réalisation de son programme de développement dans les zones défavorisées.

Le Livre Blanc 2003 a d'ailleurs réaffirmé la place importante des OSI dans la politique de coopération de la France.

Il serait paradoxal que le MAE retire son appui à VSF au moment de la fusion avec le CICDA après l'avoir, avec la 2^{ème} convention programme, aidé à sortir de la crise financière et institutionnelle de 1999-2000.

De plus le rapprochement entre VSF et le CICDA a été bien perçu par les services du Ministère et son appui à ce nouveau moment important pour les deux associations ne peut lui être refusé.

Sans faire partie des grandes ONG, la nouvelle association sera largement présente sur le terrain et, de ce fait, internationalement plus visible. Un échec serait un échec de la Coopération française pour le développement

Par ailleurs, VSF est, à notre connaissance, le seul opérateur français à avoir montré qu'il était possible de conduire et de réussir des projets en élevage allant au delà des programmes sanitaires classiques. Les projets qui ont été ou sont actuellement conduits soutiennent avantageusement la comparaison avec nombre d'autres projets. Les méthodologies développées et continuellement actualisées font la preuve de leur efficacité.

Les relations avec les SCAC sont, à torts partagés, insuffisantes. Les personnels des SCAC doivent davantage prendre conscience que les projets conduits sont partie intégrante du dispositif global de coopération et les représentants de VSF que la collaboration avec les SCAC facilitera un meilleur ancrage et une plus grande efficacité sur le terrain. Il est difficilement concevable qu'un hiatus puisse perdurer entre les relations fructueuses au niveau central et les relations sur le terrain. C'est un état d'esprit qu'il faut contribuer à faire évoluer.

Il serait souhaitable que soit mis en place un comité constitué au départ par la MCNG, la DCT/E et VSF (conjointement avec CICDA). Ce comité :

- définirait le contenu du partenariat, notamment les bases d'une concertation politique sur les objectifs, les moyens et les méthodes,

- repèrerait les services du Ministère qui pourraient être concernés par les actions envisagées,
- les amèneraient à participer au sein de ce comité à l'élaboration d'une stratégie d'ensemble, c'est-à-dire une politique concertée, un programme et son financement.

Le retrait financier partiel et progressif de la MCNG qui lui permet de pouvoir, à budget constant, s'ouvrir à de nouvelles ONG devrait être compensé par un investissement dans la construction d'un partenariat durable et élargi au sein du MAE.

D'un point de vue pratique, il serait souhaitable d'aboutir à un accord cadre pluriannuel (4 ou 5 ans) englobant, en tant que de besoin, des conventions particulières pour des actions et des financements spécifiques. Son évaluation devrait être prévue l'avant dernière année pour laisser le temps de négocier la suite à lui donner avant son échéance et de concourir de la sorte à la cohérence et à la continuité des processus engagés.

9.1.2. Diversification des sources de financement

La consolidation financière ne pourra être acquise uniquement par l'accroissement de la collecte. Il est nécessaire de pouvoir accéder plus facilement aux financements de l'UE et de s'ouvrir des possibilités auprès des autres bailleurs de fonds européens.

Dans cet objectif, le montage de projet en consortium avec d'autres ONG européennes ne peut qu'être encouragé. La préparation actuelle du projet Education au développement au sein de VSF Europa est une première tentative. D'autres partenariats sont à rechercher.

9.1.3. Formalisation de l'alliance avec les partenaires permanents

L'action de VSF n'a jamais été isolée. La multiplicité des alliances plus ou moins durables conclues pour la mise en œuvre des projets l'a amené à réfléchir sur la notion de partenariat et la façon de les conduire : objectifs, apports mutuels, évaluation...

Cette réflexion sur les différents types de partenariats a été formalisée dans un document de synthèse CICDA – VSF *"Renforcement de la société civile et politique d'alliance et de partenariat"* Il est issu d'un travail collectif dont les deux temps forts ont été l'Université d'hiver de VSF, en janvier 2003, à Lyon, *"Acteurs du Nord, Acteurs du Sud, quelle politique partenariale ?"* et l'atelier latino américain de coopération de CICDA, en avril 2002, à Quito.

Nul doute que le rapprochement de VSF et de CICDA s'est nourri de ces réflexions même si la vision du partenariat qui est donnée dans ce texte reste limitée à la mise en œuvre des projets. Or il arrive que certains partenaires émergent différemment comme VETERIMED à Haïti, ICD au Mali ou le CEFRAPE au Burkina Faso.

De part et d'autre, il y a le souhait d'aller au-delà et de perpétuer l'alliance après la fin du projet. Il nous semble que le moment est venu.

Ces ONG et Bureaux d'Etudes locaux pourraient être considérés comme des **partenaires permanents** et il faudrait négocier et formaliser cette alliance (convention cadre par exemple) au bénéfice des deux parties.

Un FSP "Appui aux opérateurs élevage du Sud" comportant un volet méthodologique en suivi-évaluation et en capitalisation pourrait être envisagé.

Pour VSF (bientôt pour CICDA – VSF) il y a là une opportunité de construire peu à peu un réseau qui serait en même temps une "extension" de l'organisation ayant :

- un ancrage politique légitime
- une bonne connaissance de la situation locale,
- un réseau complémentaire de relations,
- la "mémoire" des projets menés en commun. En effet si la rotation du personnel est rapide dans les ONG du Nord de par leur essence, elle l'est beaucoup moins dans ces organisations.

9.1.4. Organisation de la nouvelle ONG CICDA - VSF

Les intenses réflexions conduites dans la phase de rapprochement ont été l'occasion d'approfondir de nombreux thèmes et de redéfinir le "cap". Dans leur lancée, il ne faudrait pas aboutir à un positionnement et une organisation trop intellectualisée.

L'attention est attirée sur l'importance d'une organisation pragmatique de la nouvelle ONG afin d'assurer au mieux la lisibilité pour le public et les bailleurs de fonds et un fonctionnement souple.

9.2. UN DISPOSITIF DE COOPERATION PLUS EFFICACE

9.2.1. L'approche programme

L'approche programme devrait être poursuivie afin d'éviter les dispersions et de permettre un plus grand renforcement mutuel des projets.

La possibilité de réduire (ou de ne pas augmenter) le nombre de pays d'intervention au profit d'un plus grand nombre de projets par pays devrait être examinée dans le même souci d'efficacité, de réduction des coûts de suivi et d'amélioration de l'ancrage local

9.2.2. Le suivi-évaluation et les études d'impact

La nécessité d'un système efficace de suivi-évaluation pour :

- connaître précisément les résultats notamment techniques et économiques des projets menés et éventuellement les réorienter,
- pouvoir capitaliser les méthodes en connaissance de cause, n'est plus à démontrer.

L'élaboration de ce système devrait être reprise et conduite jusqu'à sa mise en route effective dans les projets.

Les aspects méthodologiques pourraient être étudiés avec d'autres ONG intéressées et des partenaires institutionnels comme le CIRAD.

Quelques études d'impact pourraient apporter un complément fort utile pour l'évaluation des politiques.

9.2.3. *L'accompagnement des organisations paysannes*

En les aidant à émerger et à se renforcer, VSF s'est engagé dans un partenariat avec les organisations paysannes. A la fin du projet ces organisations n'ont pas toujours atteint un niveau d'autonomie suffisant. Il est moralement difficile d'arguer de la fin du projet pour arrêter le processus en cours.

Sous quelle forme et avec quels moyens peut-on éviter l'abandon ?

La question devrait être étudiée ainsi que les possibilités d'accès à des financements locaux.

9.2.4. *L'approche genre*

L'opinion selon laquelle un développement équilibré ne peut se faire sans prendre en compte le rôle des hommes et des femmes et leurs interrelations est de plus en plus partagée.

Il ne s'agit pas, à notre sens de conduire une réflexion sur l'approche genre mais d'engager progressivement des actions concrètes dans les projets. Celles-ci ne sauraient se réduire à des actions disjointes en direction des groupes d'hommes et des groupes de femmes. C'est tout un pan méthodologique à intégrer, comme l'approche participative il y a quelques années.

La prise en compte des groupes marginalisés relève d'une approche méthodologique semblable.

9.2.5. *L'éducation au développement*

Les partenariats noués au Sud avec des opérateurs locaux (ONG ou Bureaux d'études) pour la réalisation des projets de développement ainsi que l'orientation nouvelle de plusieurs bailleurs de fonds (AFD et UE pour certaines lignes budgétaires) de confier la maîtrise d'œuvre à des opérateurs locaux font apparaître de façon plus évidente des besoins de formation à la conception et à la conduite des projets de développement dans ces pays et réciproquement la diminution de la demande d'expatriés formés à cette discipline.

En Equateur, l'appui apporté par le CICDA à la mise en œuvre d'une formation de niveau Mastère en Economie Agricole et Développement rural (achevée au cours de l'année 2002) a déjà permis de former 26 professionnels de haut niveau dans ce domaine.

La formation pré-professionnelle proposée en France sur le **montage et la gestion d'un projet de développement (rural)** est intéressante surtout si elle peut se dérouler au CNEARC de Montpellier où la proportion d'étudiants étrangers est importante.

L'éducation au développement devrait prendre au Sud deux formes mais avec un contenu similaire.

L'intégration d'une formation du même type dans le cursus des étudiants fréquentant les universités et écoles des pays en développement, sous une forme et avec un contenu à négocier avec les autorités universitaires compétentes (option diplômante ou cours supplémentaire facultatif), permettrait de mieux préparer ceux-ci aux fonctions professionnelles qu'ils auront à assumer. Elle s'inscrit naturellement dans le processus d'autonomisation qui est l'une des finalités de tout projet de développement et est en harmonie avec le concept de souveraineté.

Il ne s'agit pas de développer un nouveau métier mais plutôt d'avoir un rôle de mise en relation et de facilitateur dans l'évolution des formations pour leur adaptation aux besoins.

L'intégration dans les projets de cadres nationaux ou la maîtrise d'œuvre confiée à des partenaires locaux nécessite une formation continue de ceux-ci sur les mêmes thèmes. L'organisation de cette formation qualifiante est possible en interne, avec le concours de formateurs externes.

Des financements distincts seraient à rechercher pour la formation diplômante (coopération universitaire) et pour la formation qualifiante (budgets décentralisés).

9.3. UNE ONG PLUS PERFORMANTE

9.3.1. Compétences et formation

L'intérêt de ce chantier défini dans la convention programme n'est pas remis en cause. L'ampleur du travail à réaliser conduit à conseiller de sérier les questions et de distinguer des niveaux (siège, projets, partenaires locaux) pour aboutir plus rapidement mais par paliers à des réalisations concrètes et mieux répondre aux besoins.

9.3.2. Capitalisation d'expériences

La grande ambition exposée dans la convention programme n'a encore engendré que peu de réalisations concrètes.

Dotée d'une définition et maintenant portée par tous, le processus de capitalisation devrait être formalisé en lui assignant des objectifs opérationnels donc en le dotant d'un programme (que doit-on réaliser ?) assorti de modalités de réalisation (que doivent faire les terrains, quel est le rôle du siège, quels sont les moyens affectés ?).

Ce souci de capitalisation et de systématisation d'expériences existe dans d'autres organisations et un travail en commun sur des objets précis permettrait une production plus pertinente.

La valorisation des produits de la capitalisation, outre son utilisation en interne, pourrait être améliorée par une mise à disposition dans les réseaux existants notamment au niveau de la DCT.

9.3.3. *Politique d'information*

Dans une structure décentralisée comme VSF dont les unités opérationnelles sont les projets (à fortiori après la fusion CICDA-VSF) la qualité et la circulation de l'information sont primordiales.

Un intéressant travail de réflexion sur les systèmes de gestion de l'information : analyses de l'existant, des besoins et des possibilités offertes par les NTIC, a été produit dans le cadre des travaux préparatoires au rapprochement de CICDA et de VSF. Le traitement de l'information pour la rendre facilement accessible à ses destinataires n'est évoqué que dans les compétences nécessaires.

Si s'informer est une tâche nécessaire pour accomplir son travail, cela ne peut se substituer au travail lui-même. Il semble donc utile que l'information diffusée soit structurée de façon à ce que chaque destinataire puisse avoir rapidement l'information essentielle avant d'accéder en fonction de ses besoins à une information plus détaillée voire exhaustive.

Ce travail de structuration de l'information est à notre avis essentiel car trop d'informations tuent l'information. Il n'est en rien une censure mais tout le monde n'a pas besoin de tout, tout le temps.

La gestion de l'information dans les processus de capitalisation est également essentielle notamment parce que les acteurs de celle-ci sont disséminés. Les informations échangées, les analyses et synthèses successives nécessitent d'être traitées pour pouvoir mesurer les avancées, faire des points méthodologiques...

Une politique de l'information devrait être élaborée et défini le profil de cette fonction de répartition de l'information en fonction de son actualité, de sa pertinence de son caractère urgent, fugace ou pérenne, ... puis de sa mise en forme et enfin, et seulement, de sa gestion. Ce n'est pas obligatoirement un(e) spécialiste de la communication mais certainement quelqu'un qui connaît bien les problématiques de l'ONG et ses thèmes de travail.

Les relations, interactivité permanente, avec l'ensemble de la structure conduisent à proposer de **placer la personne responsable en position fonctionnelle** dans l'organigramme.