

CONVENTION D'Objectifs N° 2 (CDO 2)

EVALUATION

Rapport final

Sigles et Abréviations

| | |
|----------|---|
| AFVP | Association Française des Volontaires du Progrès |
| APE : | Association des Parents d'Elèves |
| ASC | Agent de Santé Communautaire |
| ARECOPA: | Association des Réseaux de Communication sur le Pastoralisme |
| AEP : | Adduction d'Eau Potable |
| ASACO : | Association de Santé Communautaire |
| BC : | Banque de céréales |
| CCEPA: | Cadre de Concertation des ONG/Associations du Secteur de l'Eau Potable, de l'Hygiène et de l'Assainissement |
| CORIV | Comité d'organisation des rencontres inter villageoises |
| CIBC : | Comité Inter banques de céréales |
| CVD : | Comité villageois de développement |
| GMR: | Groupement Mutuel de Réparation des Pompes |
| ICP | Infirmier Chef de Poste |
| OCB | Organisation communautaire de base |
| OCV: | Organisations Communautaires Villageoises |
| ONG : | Organisation Non Gouvernementale |
| PAC | Programme d'appui aux communes |
| PADC | Programme d'Appui au Développement Communal |
| PDESC | Plan de développement économique social et culturel |
| PNGT | Programme National de Gestion des Terroirs |
| PDV | Plan de Développement Villageois |
| PNIR | Programme National d'Infrastructures Rurales |
| PLD | Plan Local de Développement |
| SCAC : | Service de Coopération et d'Action Culturelle |
| UEMOA: | Union Monétaire et Economique Ouest Africaine |
| VAP | Vous avez des projets |

Sommaire

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION..... | 5 |
| I. SYNTHÈSE..... | 6 |
| 1. Bilan..... | 6 |
| 1.1 Les réalisations | 6 |
| 1.2 L'appui aux acteurs..... | 7 |
| 1.3 Les relations avec l'Etat et les services publics..... | 7 |
| 2. Pistes de réflexions pour l'avenir..... | 8 |
| 2.1 Réflexions « stratégiques »..... | 8 |
| 2.2 Recommandations plus opérationnelles..... | 9 |
| 2.3 La question de l'autonomisation..... | 10 |
| 2.4 L'apport de la Convention d'objectif | 11 |
| II. BILAN QUANTITATIF, METHODE DE TRAVAIL, DEROULEMENT DE LA MISSION..... | 14 |
| 1. Le bilan quantitatif..... | 14 |
| 1.1 Données chiffrées | 14 |
| 1.2 Extrait du rapport d'activité d'Eau Vive..... | 15 |
| 1.3 Analyse et commentaires | 16 |
| 2. Méthode de travail, déroulement de la Mission..... | 16 |
| 2.1 Rappel de la proposition méthodologique : | 16 |
| 2.2 Le déroulement de la mission | 17 |
| III. RESULTATS..... | 19 |
| 1. Dans le cadre des programmes..... | 19 |
| 1.1 Description, pertinence des choix | 19 |
| 1.2 Les opérations dans le secteur de l'hydraulique | 21 |
| 1.3 Les opérations dans le secteur de la santé..... | 25 |
| 1.4 Les opérations dans le domaine de l'appui aux activités productives | 26 |
| 1.5 Les actions en matière d'éducation..... | 28 |
| 1.6 Les actions de crédit et de financement | 30 |
| 1.7 Le renforcement des capacités des acteurs et des prestataires..... | 30 |
| 2. Dans le cadre des actions hors programmes | 33 |
| 2.1 Dans le secteur de l'hydraulique..... | 33 |
| 2.2 Dans le domaine de l'éducation..... | 34 |
| 2.3 Le domaine de la production | 34 |
| 2.4 Le renforcement des capacités des organisations locales | 35 |
| 2.5 Renforcement des capacités des conseils ruraux | 36 |
| IV. SUIVI EVALUATION, CAPITALISATION, DIALOGUE DE POLITIQUE ET IMAGE..... | 37 |
| 1. Le suivi évaluation et la capitalisation | 37 |
| 1.1 Le suivi évaluation..... | 37 |

| | | |
|-----|--|----|
| 1.2 | La capitalisation..... | 38 |
| 2. | Le renforcement de la société civile et du dialogue politique..... | 38 |
| 2.1 | Les Associations partenaires pour la mise en œuvre des programmes..... | 38 |
| 2.2 | Appui à d'autres réseaux régionaux et nationaux..... | 39 |
| 2.3 | L'implication de Eau Vive dans les réseaux..... | 40 |
| 2.4 | La coopération avec les services de l'Etat..... | 40 |
| 3. | L'image..... | 41 |
| V. | REFLEXIONS SUR LES METHODES ET LES PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE..... | 43 |
| 1. | L'approche par la demande et la contribution locale..... | 43 |
| 1.1 | Les limites de l'approche par la demande..... | 43 |
| 1.2 | Le principe de la contribution locale n'est pas toujours respecté..... | 44 |
| 2. | La partenariat comme stratégie de maîtrise d'oeuvre..... | 45 |
| 2.1 | Maintenir une présence active dans le processus de sélection des prestataires..... | 45 |
| 2.2 | Le positionnement vis-à-vis des partenaires locaux..... | 45 |
| 2.3 | La sélection des prestataires et le contrôle des actions..... | 46 |
| 3. | L'insertion des appuis d'eau Vive dans les jeux d'acteurs locaux..... | 48 |
| 3.1 | Les synergies entre interventions..... | 48 |
| 3.2 | L'échelle d'intervention et la relation entre les institutions locales..... | 50 |
| 3.3 | Le Renforcement des capacités de la société civile et des partenaires..... | 51 |
| 4. | L'évolution des atouts et des contraintes internes..... | 52 |
| 4.1 | Les capacités des équipes..... | 52 |
| 4.2 | Les conventions de financement et les délais de décaissement..... | 53 |
| 4.3 | Les avantages et limites de l'approche programme..... | 53 |
| VI. | CONCLUSION : D'UNE CONVENTION A L'AUTRE..... | 55 |

INTRODUCTION

Le présent rapport rend compte de l'évaluation finale de la seconde convention d'objectifs convenue entre le Ministère des Affaires Etrangères et l'ONG Eau Vive. (Cette convention avait été signée en 2001 pour une durée de trois ans puis prolongée d'une année).

Cette évaluation s'est déroulée en deux phases. Au cours d'une courte première phase, une série d'entretiens au siège de l'association et des études documentaires, ont permis d'affiner la méthodologie et d'établir un bilan quantitatif des réalisations sur le plan de l'exécution budgétaire. Une deuxième phase plus longue a ensuite été consacrée au terrain, dans les quatre pays d'intervention de Eau Vive. Condé Mafing au Burkina Faso, Gabriel Coulibaly au Mali, Lamine Ba au Sénégal, et Marthe Diarra Doka au Niger ont réalisé les missions de terrain et rédigé les rapports pays. Ils ont bénéficiés de l'appui de Daniel Thieba dans la première phase des enquêtes de terrain. Ce dernier s'est chargé de la rédaction du rapport de synthèse, avec l'appui de Daniel Neu.

La synthèse présentée en première partie de ce document en résume les principales conclusions et présente quelques éléments de recommandations et pistes de réflexions.

Après le rappel du bilan quantitatif, la présentation de la méthode de travail, puis celle du déroulement de la mission, la troisième partie de ce rapport traite des résultats obtenus. Elle est subdivisée en deux sous parties. L'une (de loin la plus importante) est consacrée aux programmes, et l'autre aux zones hors programmes. Cette distinction permet de mieux faire ressortir les similitudes ou les différences éventuelles entre les deux types d'approche qui nous sont progressivement apparues, surtout ans le contexte du Sénégal et du Burkina Faso. Dans ces deux pays cette différence est marquée sur le plan spatial et bien souvent sur le plan des effets. L'approche programme représente une innovation majeure dans la démarche mise en œuvre jusque là par Eau Vive.

La quatrième partie traite du renforcement des associations partenaires, du suivi évaluation, et de la capitalisation. Elle présente en outre les images de Eau Vive telles que nous l'avons perçue.

La cinquième et dernière partie est consacrée à une appréciation d'ensemble. Elle est construite selon les principaux facteurs identifiés comme ayant une influence sur l'efficacité, l'efficience, l'appropriation, les effets et la pérennité des appuis d'Eau Vive. Elle porte à la fois sur les questions d'infrastructure, de dialogue de politique, et de renforcement des capacités. Elle traite également de « l'outil convention » et analyse enfin les effets des différences d'approche (approche programme et approche habituelle de Eau Vive).

Le présent rapport utilise les rapports/pays. Il y puise les données relatives aux résultats. Il s'en s'inspire également pour l'analyse et les pistes de réflexion. Par endroits, des passages de ces rapports d'une grande qualité ont été tout simplement repris. Ils présentent de manière plus détaillée les données collectées sur le terrain et formulent des analyses et pistes de réflexion tenant compte des spécificités nationales. La synthèse essaie de dégager les tendances. Elle tente, dans la mesure du possible, de nuancer les données ou les interprétations selon les pays. La lecture des rapports/pays constituent le complément indispensable à la présente évaluation, afin d'appréhender au-delà de la synthèse les différences et spécificités.

I. SYNTHÈSE

1. Bilan

1.1 Les réalisations

Les actions d'Eau Vive ont été mises en œuvre selon deux approches différentes, une nouvelle approche dite « programme » et l'approche ancienne dénommée VAP (« vous avez un projet ») déjà mise au point par l'association lors de sa précédente convention d'objectif. Ces deux approches cohabitent plus clairement dans certains pays (Sénégal et Burkina Faso).

Un cœur de métier bien maîtrisé, mais perfectible

Dans l'ensemble les ouvrages techniques (points d'eau, bâtiments), réalisés avec efficacité, sont de qualité. Toutefois un certain nombre d'infrastructures sont moins réussies que d'autres. Elles indiquent qu'il demeure, malgré tout, des marges de progrès importantes dans la maîtrise des réalisations physiques. Les délais d'exécution ont été raisonnables, une fois les contrats signés entre les collectivités et EAU VIVE. Mais les retards de financement, qui n'incombent pas à EAU VIVE mais à ses bailleurs, ont parfois fortement allongé les délais entre l'identification des réalisations et la contractualisation. Ces retards ont perturbé la mise en œuvre et abouti à des surcoûts importants.

Les structures locales mises en place pour assurer la gestion de ces réalisations sont en général fonctionnelles quand il s'agit d'adductions d'eau et les forages, avec cependant des résultats contrastés selon les pays. (Toutes n'ont pas des capacités de gestion suffisantes, certaines demeurent incapables de faire face aux pannes d'une certaine ampleur). Les résultats sont plus incertains autour des puits modernes : Les difficultés en matière de gestion sont là plus marquées ; elles hypothèquent la pérennité des ouvrages, l'équité dans l'accès, et la capacité d'utiliser ces infrastructures comme levier pour réaliser d'autres infrastructures communautaires.

Des actions d'appui cohérentes ont été mises en œuvre pour accompagner les APE lors des soutiens apportés à la construction de complexe scolaire, mais toutes n'ont pas réussi à faire suffisamment progresser les associations de parents d'élève.

Les interventions d'EAU VIVE font le plus souvent l'effort de tenir compte du pré existant ; mais sur ce plan des marges de progrès demeurent. Par ailleurs, les longs délais qui séparent la réception des demandes de l'édification des infrastructures aboutissent parfois à des incohérences que les équipes d'EAU VIVE parviennent difficilement à éviter. Leur responsabilité est plus engagée quand elles soutiennent des « comités de gestion des points d'eau » sans se soucier de la cohérence d'ensemble de la gestion de l'eau dans le village, comme cela arrive quelques fois.

Toujours des difficultés avec les projets « économiques »

Si les infrastructures restent de qualité, les résultats des actions d'appui à la production sont plus mitigés. Les banques de céréales ne donnent pas les résultats escomptés, et, surtout la solidité et la durabilité de leurs structures de gestion restent incertaines sinon aléatoires.

Malgré des résultats prometteurs sur certains sites, la mission s'interroge sur les activités de maraîchage. Les réflexions préalables aux réalisations physiques lui apparaissent souvent insuffisantes (nature des infrastructures, modes d'organisation des producteurs, analyse de marché etc...). Elles ne permettent pas toujours d'adapter cette activité, généralement pertinente et appropriée, aux contextes locaux spécifiques dans lesquels on cherche à la développer..

Dans ces deux domaines (les banques de céréales, le maraîchage) Eau Vive n'a pas suffisamment mis à profit les leçons tirées par d'autres intervenants dotés d'une longue expérience et une bonne expertise ces domaines.

1.2 L'appui aux acteurs

L'appui à la maîtrise d'ouvrage communale

Des efforts importants ont été consacrés à l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale, en fonction du degré d'avancement des réformes de décentralisation. Les plus avancés ont été le soutien à des communautés rurales dans l'élaboration d'une vision et d'un programme, puis l'appui à leur mise en œuvre sur les thématiques d'intervention d'Eau Vive. Cette démarche s'est accompagnée d'un appui à la prise en charge ou au partage de fonctions importantes (contribution au financement des infrastructures villageoises, passation de marchés, suivi des réalisations etc...). Toutefois, là aussi les résultats sont contrastés et inégaux selon les pays, parfois, à l'intérieur d'un même pays. Les rythmes différents des processus de décentralisation n'expliquent pas à eux seuls ces contrastes. Les résultats de ces efforts dépendent aussi de la capacité des équipes à « jouer le jeu » de cette maîtrise d'ouvrage communale malgré les contraintes et les risques qu'elle représente, notamment du point de vue des délais de réalisation.

Le renforcement des capacités des institutions villageoises et des organisations locales

Les résultats des actions de renforcement des capacités des institutions villageoises et des organisations professionnelles apparaissent décevants au regard des efforts et des investissements consentis. La progression des institutions villageoises est rarement très probante (vision, appropriation d'un programme, systèmes de règles gérant les relations entre structures...). Cela invite à s'interroger à la fois les méthodes d'appui et la marge de progression de ces institutions. Par ailleurs, la question des relations villages / intervillages / « communes » est trop rarement prise en compte dans les programmes où les communes rurales ont été appuyées.

D'une convention d'objectif à l'autre, un accent plus important a été mis sur les activités de renforcement des capacités (formations, rencontres inter villageoises, visites d'échanges, auto évaluations). Mais l'analyse révèle des insuffisances importantes de mise en œuvre (définition des thèmes, réflexion préalable, profil des participants, pédagogie, suivi etc...)

Les organisations professionnelles apparaissent comme les parents pauvres de ces actions de renforcement institutionnel, à la fois en nombre d'actions et en qualité des actions.

Le partenariat avec les organismes d'appui

Globalement, les ONG et associations partenaires d'EAU VIVE dans la mise en œuvre des programmes ont vu leurs capacités opérationnelles accrues du fait des appuis qu'elles ont reçus, du moins dans certains pays. Mais des interrogations, et parfois des doutes subsistent sur les stratégies de partenariats développées. Dans certains cas, les opportunités d'intervention nouvelles offertes par EAU VIVE à des Ong locales les écartent de leur positionnement initial, et brouillent leur identité. On peut s'interroger sur les effets à moyen terme de ce type de partenariats pour ces Ong.

1.3 Les relations avec l'Etat et les services publics

Une collaboration active avec les services techniques des Etats

Eau Vive dans les pays s'est remarquablement appuyée sur les politiques nationales existantes. D'une manière générale, elle a cherché une collaboration active avec les services techniques et administratifs. Les réalisations ont généralement été marquées par cet esprit, excepté quelques situations.

Une implication forte dans les débats de politiques sectorielles

Les Equipes se sont impliquées dans les réseaux existants au niveau national. Elles y ont joué un rôle actif, ou un rôle de leader, dans chacun des pays. Elles sont sollicitées au sein des instances nationales de concertation, surtout sur les questions d'hygiène, d'assainissement et d'eau. Dans ces domaines Eau Vive a tissé des partenariats diversifiés au niveau régional et international.

Ce positionnement est sans doute une reconnaissance de l'efficacité et du professionnalisme des équipes. Il traduit une appréciation positive de leur respect des principes du développement local, de leur rigueur dans la sélection des prestataires, et de leur vision prospective. Malgré cela, leur valeur ajoutée, en termes d'apports majeurs sur les stratégies d'appui, les réformes de politiques, ou la communication (formations) sont difficilement perceptibles. A quelques exceptions près, les acteurs rencontrés, (services techniques, autres ONG, ...) n'identifient pas ces apports avec netteté. Un travail de communication doit être réfléchi à ce niveau. Mais, surtout, la lisibilité des actions et leur caractère novateur devraient être mieux nourris et mieux démontrés à travers les données du suivi évaluation, insuffisamment développées ou valorisées jusque là.

2. Pistes de réflexions pour l'avenir

2.1 Réflexions « stratégiques »

L'approche communale doit probablement prendre le pas sur l'approche « village »

Les processus de décentralisation en cours dans les quatre pays et les limites des approches villageoises plaident « définitivement » en faveur des démarches d'appui organisées par communes. « L'approche programme » nous semble être l'instrument le plus adéquat pour construire une relation de partenariat avec les collectivités locales. Elle permet une approche globale des questions à traiter et elle facilite les processus de planification. Il nous paraît difficile de travailler aujourd'hui selon l'approche habituelle (*selon la demande et par village : VAP*) dans le cadre d'une collaboration avec des collectivités locales.

L'approche conventionnelle d'Eau Vive (VAP) a présenté des avantages. Mais, en dépit de sa souplesse, du respect du rythme des acteurs, elle a aussi montré de grandes faiblesses, comme l'illustre les interventions dans les anciennes zones au Sénégal. En tout cas, elle n'est pas adaptée aux exigences d'une maîtrise d'ouvrage par les collectivités locales, qui s'impose de plus en plus en plus aux acteurs de l'appui au développement local.

Eau Vive réussit mieux à prendre en compte ces exigences dans le cadre de ses approches programmes. Ses interventions en cours d'élaboration dans les différents pays prennent déjà en compte cette tendance. Le développement de l'approche programme au détriment du « VAP » semble donc en cours. Nous mesurons cependant les difficultés de ce changement d'approche et ses contraintes : délai de décaissement, rythme de réalisation des actions difficile à concilier avec celui des acteurs, rigidité des lignes budgétaires...

La question de la dispersion géographique et thématique

La dispersion géographique des actions d'EAU VIVE, y compris dans son approche programme, continue de nous interroger. Selon nous, EAU VIVE gagnerait à concentrer ses appuis sur des territoires moins étendus et correspondants à des collectivités locales. Elle pourrait en tirer de nombreux avantages parmi lesquels, la réduction du temps consacré au déplacement, la création de synergies pour la création de réseaux sur un espace territorial, le renforcement de l'inter relation entre institutions villageoises et collectivités locales.

De même, la dispersion de ses domaines d'intervention « techniques » continue de nous poser question. Tout en soutenant le soutien au développement de visions pour un développement local au niveau communal, inter villageois et villageois, ne serait-il pas plus approprié de se concentrer

sur un métier pour lequel l'on dispose d'un avantage comparatif (secteur de l'eau et de l'assainissement). Certains types d'appui, doivent, selon nous, être systématiquement écartés et confiés à des opérateurs spécialisés (c'est le cas type du crédit pour lequel, une collaboration avec des institutions de micro finance doit être recherchée et construite.). Cette remarque vaut également pour l'appui aux activités productives

L'évolution des compétences de l'équipe

Certes, les résultats d'action de renforcement de capacités sont toujours difficiles à évaluer (comment les mesurer « objectivement » ? A quoi les comparer ?) Néanmoins la mission estime que les résultats obtenus dans ce domaine par EAU VIVE ne sont pas la hauteur des efforts qu'elle a déployés et qu'il existe là une marge importante de progression pour l'association. Mais, dans ce domaine, l'optimisation des actions nécessite probablement une évolution du profil des membres des équipes. L'expertise de ces dernières gagnerait à être étoffée en matière d'ingénierie de la formation et de renforcement des capacités. Ce renforcement, qui permettrait aussi un meilleur suivi des actions pourrait s'effectuer par des recrutements supplémentaires, ou par le recours régulier à une expertise externe. Il nous semble indispensable pour respecter une des orientations de l'association qui accorde une importance croissante au renforcement des acteurs locaux.

La question de cohérence entre stratégie opérationnelle et mode de financement

Cette dernière réflexion vient en marge de l'évaluation de la convention d'objectif. Elle porte plus sur la stratégie globale de l'association. Le montage financier de la première convention d'objectif était antérieur à l'évolution des procédures de l'Union Européenne. A l'époque il était possible de financer les actions prévues dans le cadre de la convention comme un tout cohérent en associant les financements du « guichet » européen, ressources propres, et fonds de la MCNG. EAU VIVE avait alors les outils de financement qui lui permettait d'accompagner ses partenaires dans la durée. Les procédures d'appel à proposition de l'UE ne permettent plus un tel montage. Déjà à l'époque les retards dans la mise à disposition des fonds, caractéristiques des subventions du MAE, représentaient une forte contrainte pour la mise en œuvre des actions. La situation s'est aggravé depuis.

Dans la deuxième convention, les fonds de la convention d'objectifs et les fonds privés ont, de fait, en partie, été utilisés comme un fond souple pour compléter les financements des programmes obtenus séparément les uns des autres. L'assemblage d'ensemble a permis à EAU VIVE de respecter ses engagements contractuels, tout en assurant une certaine continuité à ses actions.

La mise en perspective de la stratégie de financement de l'association ne fait pas partie des termes de références de la mission. Mais il est évident que les modalités d'accès aux ressources des bailleurs institutionnels sera une contrainte forte pour conduire une stratégie d'intervention fondée sur des « démarches programmes ». Celles-ci nécessitent de pouvoir gérer souplesse et continuité sur des durées plus longues que celles des procédures contractuelles des bailleurs. EAU VIVE risque d'être confronté à des choix difficiles qui demanderont une forte capacité d'anticipation.

2.2 Recommandations plus opérationnelles

Quels que soient les choix stratégiques d'EAU VIVE, elle pourrait améliorer la qualité de ses actions en capitalisant plus, en améliorant ses outils de suivi évaluation, et en poursuivant ses investissements « institutionnels » dans chacun des pays.

Capitaliser plus

La capitalisation peut permettre à EAU VIVE d'accroître la plus value qu'elle apporte, d'améliorer l'efficacité de ses appuis, et de rendre plus visible ses actions à l'ensemble de ces vis-à-vis. (Les maîtres d'ouvrages, les services techniques et administratifs, les autres partenaires

techniques et financiers, les bailleurs de fonds). L'évaluation précédente avait déjà souligné son importance. Celle-ci enregistre des progrès significatifs (le Livre Bleu) qui indiquent que Eau Vive se trouve dans la bonne dynamique. Il reste à le diffuser convenablement et à en faire un outil de discussion et de dialogue de politique. Cet effort doit se poursuivre, il doit être fondé sur un travail de suivi documentant, à partir des faits de terrain, les bonnes pratiques, les approches et stratégies novatrices. Cela permettra de rendre plus évident et plus lisible la valeur ajoutée de Eau Vive (à partir de ses propres expériences de terrain et des *success stories* - souvent méconnus - d'autres structures). Le processus entamé avec l'élaboration du Livre Bleu doit être poursuivi. L'ouvrage doit être documenté et illustré pour devenir un outil de référence aux mains des acteurs.

Cette orientation constitue sans doute la matière permettant de nourrir le dialogue de politique et le plaidoyer. C'est sur elle que se construira une image d'ONG novatrice, attirant des acteurs nationaux engagés pour le développement local. Les discussions avec chacune des équipes révèlent qu'elles en sont conscientes. Des propositions ont même déjà été formulées ici et là en ce sens.

Améliorer le dispositif de suivi évaluation

Des efforts remarquables ont été faits pour le suivi des actions réalisées sous l'angle du niveau d'exécutions. La base de données constitue à ce niveau un outil d'information et de communication très utile.

Mais le suivi qualitatif et celui de l'impact reste encore insuffisant. Il aurait pu permettre de mieux identifier et analyser les effets auprès des « bénéficiaires » en termes d'accès, d'utilisation et d'impact des actions. Renforcer le positionnement d'EAU VIVE dans le paysage institutionnel des quatre Pays

EAU VIVE s'est plus investi qu'auparavant dans le dialogue sur les politiques et la participation active dans des réseaux nationaux. Cette évolution apparaît positive, et peut devenir porteuse pour l'association. Elle mériterait d'être amplifiée. Cela nécessite que les chefs d'équipes puissent consacrer plus de tâche à ces fonctions et aux questions de « stratégie pays ». La gestion administrative des programmes et les relations avec les partenaires financiers, et les tâches d'appui technique aux programmes, ainsi que de visites de suivi les accaparent encore trop.

2.3 La question de l'autonomisation

Eau Vive a amorcé une démarche vers l'autonomisation en construisant une base sociale à même de porter les projets dans chacun des pays. Les équipes, sont, chacune convaincues de l'importance de cette perspective. Elles ont entamé des réflexions approfondies qu'elles ont consignées dans des documents internes. L'équipe du siège s'est également engagée dans le soutien à ce processus.

Dans chacun des pays, les équipes, tout en adhérant à l'idée ont conscience de la complexité du processus, ainsi que des principes à respecter : progressivité, définition des critères de cooptation des acteurs constitutifs de cette base sociale, capacités à consolider au plan local.

Sur le plan des capacités, les équipes ont des compétences éprouvées en matière d'orientation, identification et de mise en œuvre des activités. Elles semblent être en mesure d'apporter des réponses aux insuffisances et aux questions évoquées par ailleurs dans ce rapport. Des progrès importants ont été accomplis sur le plan de la gestion.

La question de la « base sociale » apparaît essentiel dans le processus en cours. Au-delà des réflexions engagées, il semble que la constitution d'un embryon d'acteurs engagés à porter un Projet et éventuellement à contribuer à la recherche de financement ne progresse que lentement. (Notons qu'au Sénégal deux personnes contribuent financièrement aux activités, ce résultat limité montre cependant que la qualité du travail effectué et l'intérêt à soutenir le Projet spécifique de Eau Vive sont déjà bien lisibles dans chacun des pays). Du chemin reste à parcourir en ce sens. Il

s'agit certainement de la tâche la plus difficile. Pour y faire face les équipes auront besoin de conseils et d'accompagnement, de s'inspirer d'ONG devancières, de mieux vendre leur image (par un travail de communication mettant bien en évidence la spécificité du travail effectif ainsi que le professionnalisme des équipes). Un potentiel existe dans chacun des pays, mais il faudra prendre garde à utiliser comme réservoir principal les acteurs partenaires profitant des effets des actions sur le terrain.

2.4 L'apport de la Convention d'objectif

Au regard des objectifs du Ministère

Les Termes de références de l'évaluation rappellent les objectifs poursuivis par le Ministère des Affaires étrangères à travers la convention d'Objectif qu'il a signée avec EAU VIVE. :

1. *« Encourager la mise en place d'actions articulées et présentant une dimension significative ;*
2. *Mettre en place les conditions permettant à une association de développer ses compétences, dans un domaine thématique ou géographique donné, grâce notamment à la mise en œuvre d'actions coordonnées ;*
3. *Structurer une relation de partenariat entre le MAE et une association dont l'expérience et les qualités d'intervention sont reconnues, renforcer de cette manière la relation avec les SCAC ainsi qu'avec les services techniques et géographiques du ministère ;*
4. *Favoriser un travail de capitalisation destiné à diffuser les enseignements des opérations conduites, auprès des partenaires du Sud et d'autres associations du Nord ;*
5. *Faciliter la transition et la pérennisation du programme dans le milieu concerné à la fin de la convention. »*

Globalement, selon les conclusions des quatre missions de terrain le premier, le deuxième et quatrième de ces cinq objectifs sont atteints. Ce résultat est bien à porter aux crédits de l'outil convention d'objectif et de sa double souplesse : Il permet de financer des actions sans exiger une programmation détaillée préalable hors de portée des interventions d'appui au développement local tel qu'au Vive les conçoit. Il autorise le financement de capitalisations, intégrées à l'ensemble de l'intervention, complémentaires des réalisations et des appuis de terrain.

Concernant le troisième objectif, les missions de terrain soulignent les bonnes relations instaurées entre les équipes d'eau vive et les SCAC. L'investissement croissant de ces équipes sur les « questions institutionnelles », les débats de politiques sectorielles, la participation à des réseaux thématiques nationaux... semble renouveler cette relation qui n'a plus pour seul objet la mise en œuvre des « programmes et projets » cofinancé par le Ministère. Dans la mesure où cette évolution traduit une des orientations « stratégiques » d'EAU VIVE (Ce n'est pas très explicite dans le texte de la convention) on peut aussi la compter parmi les effets positifs de l'outil Convention.

Faute peut être d'investigation suffisante en France, l'évaluation de cette deuxième convention ne permet pas de dépasser les conclusions de la précédente : L'outil convention est bien conçu pour contribuer à l'amélioration des relations entre le MAE et les Ong comme Eau Vive. Mais ces relations ne sont pas seulement liées à la nature des outils financiers. Elles dépendent aussi très largement des moyens que le ministère consacre directement à cette relation et de la façon dont il gère ces moyens.

Au regard des objectifs d'Eau Vive

Globalement la convention d'Objectif a permis EAU VIVE de mener à bien l'ensemble de ses programmes. La « double souplesse » évoqué ci-dessus est indispensable à une Ong comme EAU VIVE, aux caractéristiques de ses ressources propres, à sa « philosophie de l'action » et à ses stratégies d'intervention.

Les difficultés de paiement qui ont caractérisé le fonctionnement du Ministère des affaires étrangères ces toutes dernières années n'ont cependant pas facilité la gestion de l'Ong. Elles ont eu des répercussions négatives sur la mise en œuvre des actions.

Perspective ?

Les termes de références demandaient : « Quelles recommandations peuvent être formulées pour améliorer la concertation dans le cadre de Conventions d'objectifs (...) Prolonger l'outil Convention d'objectifs (...) Ouvrir les relations contractuelles MAE – Ong à d'autres partenariats complémentaires (...). Les réponses à ces questions dépassent assez largement le cadre de cette évaluation. La mission ne peut y répondre que par quelques remarques ou réflexions :

- L'Union Européenne est le principal bailleur institutionnel potentiel des Ong de développement françaises. Depuis les premières conventions d'objectif ses procédures Ong sont passées du « Guichet » à l'appel à proposition. Les Ong de développement françaises, qui disposent de moins de ressources propres « fidélisées » sont désormais en position de faiblesse par rapport à leur « concurrentes » notamment d'Europe du Nord.

La façon dont EAU VIVE utilise financièrement la convention d'objectif a changé d'une convention à l'autre, en fonction, de cette évolution mais aussi de ses orientations stratégiques. En caricaturant la convention 1 a permis de soutenir un ensemble homogène d'actions financées de façon assez identique et conduites selon le principe (Vat) dans les quatre pays. La convention 2 a été utilisée en partie comme un fond souple qui complète le montage financier de programme, certes conduits avec la même philosophie, mais avec des objectifs formels différents (certains répondent à des appels à propositions) et des montages financiers très différents.

Beaucoup d'Ong comme EAU VIVE auront besoin d'un outil financier ayant cette souplesse pour continuer à accéder au financement Ong européen ... Mais la gestion de cette souplesse impliquera un autre mode de gestion de la relation financière... Il s'agit là d'un enjeu important pour l'avenir des Ong françaises, et d'un vrai sujet d'innovation pour la MCNG et les coordinations d'Ong

- Cette innovation devra évidemment tenir compte des évolutions du Ministère... que la mission d'évaluation ne connaît pas assez pour les évoquer. Néanmoins deux tendances fortes semblent se dégager : Déconcentration plus forte vers les SCAC, recentrage sur l'institutionnel plus que sur l'opérationnel. Dès lors le centre de gravité de la relation entre le MAE et les Ong n'est-il pas appelé à se déplacer ? Les SCAC ne vont-ils pas devenir les premiers interlocuteurs des Ong ? Ne vont-ils pas souhaiter pouvoir entretenir des relations suivies avec quelques Ong solidement implantées dans le Pays, capables d'y conduire des projets de terrains d'assez grande ampleur, d'investir dans des réseaux d'acteurs, d'intervenir au côté des sociétés civiles locales dans les débats de politiques sectorielles ?

Si les SCAC souhaitent cela, ne doivent-ils pas être encore plus associés à des conventions d'objectifs qui inciteraient les Ong françaises à poursuivre leur propre stratégie de « déconcentration » (sous une forme ou sous une autre) ? De telles stratégies ne sont-elles pas devenues d'autant plus incontournable que les bailleurs institutionnels, avec lesquels « on » souhaite des partenariats complémentaires sont, eux aussi de plus en plus décentralisés ?.

- Si les remarques ci-dessus sont pertinentes, on imagine alors l'intérêt de conventions entre le MAE et les Ong qui permettraient à ces dernières de développer des « stratégies pays » cohérentes, en concertation avec les SCACs. L'ensemble de « ces stratégies pays » complétées par des volets transversaux, contribuent à un projet associatif pertinent et également cohérent.

Les stratégies pays seraient « négociées » directement avec les SCAC. La MCNG s'assurerait de la cohérence de l'ensemble. Le dispositif financier de ces conventions garderait la double souplesse des C.O. actuelles, mais serait adaptée pour faciliter l'accès des Ong aux appels à proposition de l'UE, de plus en plus souvent gérés par les délégations....

L'évaluation des actions financées dans le cadre ces nouvelles conventions n'aurait plus guère de consistance, puis qu'ensemble et à elles seules, elles ne formeraient pas forcément un tout cohérent. L'évaluation des programmes, ou de l'ensemble des programmes conduit dans un pays, ou bien encore celle du projet associatif d'ensemble de l'Ong auront par contre un sens pour permettre à cette dernière et au ministère de faire le bilan de leur relation.

Mais ne pouvait-on pas déjà dire cela des évaluations des conventions d'objectifs de deuxième génération ?

II. BILAN QUANTITATIF, METHODE DE TRAVAIL, DEROULEMENT DE LA MISSION

1. Le bilan quantitatif

1.1 Données chiffrées

| Budget total sur trois ans | | | |
|--|--------------|--------------|-------------|
| RUBRIQUES | PREVU | DEPENSE | SOLDE |
| 1. Actions des communautés | 1 905 612,72 | 1 897 646,35 | 7 966,37 |
| 1.1. Actions au Mali | 381 122,54 | 494 107,35 | -112 984,81 |
| 1.2. Actions au Sénégal | 495 459,32 | 427 370,83 | 68 088,49 |
| 1.3. Actions au Burkina Faso | 724 132,83 | 438 472,64 | 285 660,19 |
| 1.4. Actions au Niger | 304 898,03 | 537 695,53 | -232 797,50 |
| 2. Autres actions | 175 316,37 | 209 021,81 | -33 705,44 |
| 2.1. Contrôles techniques | 45 734,71 | 92 935,94 | -47 201,23 |
| 2.2. Rencontre. inter-vill./formations | 30 489,80 | 21 983,20 | 8 506,60 |
| 2.3. Zonage | 53 357,16 | 24 290,61 | 29 066,55 |
| 2.4. Appui au crédit | 22 867,35 | 39 385,97 | -16 518,62 |
| 2.5. Création/suivi du C.M.R | 7 622,45 | 9 076,99 | -1 454,54 |
| 2.6. Auto-évaluations vill. | 15 244,90 | 21 349,10 | -6 104,20 |
| 2.7. Relation donateurs - villages. | p.m | p.m | p.m |
| 3. Appui-conseil d'Eau Vive | 224 100,06 | 310 084,97 | -85 984,91 |
| 3.1. Appui aux communautés | 205 806,18 | 274 404,00 | -68 597,82 |
| 3.2. Appui aux opérateurs locaux | 18 293,88 | 35 680,97 | -17 387,09 |
| 4. Capitalisation/évaluation | 45 734,70 | 67 004,32 | -21 269,62 |
| 4.1. Capitalisation | 15 244,90 | 26 104,32 | -10 859,42 |
| 4.2. Evaluation | 30 489,80 | 40 900,00 | -10 410,20 |
| 5. Divers et imprévus | 15 244,90 | 23 907,65 | -8 662,75 |
| Total des coûts directs | 2 366 008,75 | 2 507 665,10 | -141 656,35 |
| 6. Frais de gestion (10%) | 236 600,87 | 250 766,08 | -14 165,21 |
| Total général | 2 602 609,62 | 2 758 431,18 | -155 821,56 |

Le délai de réalisation de la convention a été prolongé d'une année, à cause d'un retard de décaissement du financement MAE. Ce qui explique que le poste Appui Conseil se trouve surélevé par rapport aux prévisions, étant réparti sur quatre années au lieu de trois.

1.2 Extrait du rapport d'activité d'Eau Vive

Les réalisations des années 1 et 2 de la Convention d'objectifs, présentées dans ce rapport, portent sur l'ensemble des années 2001 et 2002, et sur les 6 premiers mois de l'année 2003, soit au total sur 30 mois (le versement de la contribution de la MCNG pour l'année 2001 a été reçue le 28 mai 2002, et pour l'année 2002 le 22 novembre 2002).

Au cours de cette période, les réalisations ont été engagées et menées conformément au calendrier initial. Les actions démarrées en début 2001 ont été poursuivies et amplifiées au cours de la campagne 2001-2002 et en début 2003.

Les réalisations concernent des communautés rurales situées dans 4 pays de la zone sahélienne : le **Burkina Faso** (29 % des actions), le **Mali** (30 % des actions), le **Niger** (23 %) et le **Sénégal** (17 %), auxquelles s'ajoutent quelques actions communes à l'ensemble de la zone (1% des actions).

La répartition est assez équilibrée entre ces 4 pays.

Les 2 premières années de la convention ont permis de soutenir au total **200 communautés rurales**, regroupant au total **380 villages**, et comptant au total près de **370.000 habitants** (avec une hausse de 8% de la 1^e à la 2^e année de la convention) :

- 137.000 habitants au Burkina Faso dans 86 villages,
- 98.000 habitants au Mali dans 140 villages,
- 68.000 habitants au Niger dans 61 villages,
- 67.000 habitants au Sénégal dans 93 villages.

Les réalisations ont été menées au cours des 2 premières années avec **152 partenaires techniques**, répartis de la façon suivante :

- 113 entreprises
- 26 associations
- 13 services publics

Au total, **535 actions ont été engagées** avec ces communautés rurales et ces partenaires techniques au cours des 2 premières années de la convention (avec une hausse de 30 % du nombre d'actions entre la 1^e et la 2^e année) :

- au Burkina Faso : 154 actions,
- au Mali : 159 actions,
- au Niger : 122 actions,
- au Sénégal : 93 actions

auxquelles s'ajoutent 7 actions communes menées dans ces différents pays (mise à jour de l'annuaire des partenaires techniques, documentation, études de zonage/zones défavorisées, stage sur l'auto-évaluation, appui aux petites entreprises, ...).

Fin juin 2003, **l'état d'avancement** de ces 535 actions est satisfaisant et conforme aux prévisions initiales :

- 13 actions (soit 2 % des actions) ont un pourcentage de réalisé de 25 %
- 31 actions (soit 6 % des actions) ont un pourcentage de réalisé de 50 %
- 177 actions (soit 33 % des actions) ont un pourcentage de réalisé de 75 %
- 314 actions (soit 59 % des actions) ont un pourcentage de réalisé de 100 %

Le domaine de l'eau reste le secteur prioritaire, celui où les besoins et les demandes sont encore les plus nombreux (46 % des actions). Les projets d'approvisionnement en eau ont concernés près de 197.000 personnes (53 % de la population concernée par le programme), dans 214 villages.

L'animation et l'organisation ont concernés tous les villages, mais des actions spécifiques (20 % des actions) ont été menées dans 115 communautés rurales, comptant au total près de 125.000 habitants.

Viennent ensuite les domaines de **la production** (12 % des actions, 97.000 personnes), de **la santé** (11 % des actions, 95.000 personnes), et de **l'éducation** (11 % des actions, 85.000 personnes),

| Pourcentage des actions par thème d'intervention | |
|--|---------------|
| | % des actions |
| Eau | 46 |
| Animation & organisation | 20 |
| Production | 12 |
| Education | 11 |

1.3 Analyse et commentaires

Les choix budgétaires correspondent aux recommandations formulées lors de la dernière évaluation :

- plus d'accent sur le renforcement des capacités locales
- plus d'accent sur la capitalisation et les échanges d'expériences

On note que tout en restant concentré dans le secteur Eau, Eau Vive a davantage diversifié ses interventions.

L'exécution du budget est conforme aux prévisions. Pour ce qui est de la part accordée par le MCGN, il est de 100 %.

2. Méthode de travail, déroulement de la Mission

2.1 Rappel de la proposition méthodologique :

Les critères pour le choix de l'échantillon des localités à visiter

1^{er} critère : la présence dans l'échantillon d'une variété de type d'opérations

L'échantillon devrait réunir l'ensemble des types d'actions financées dans le cadre de la convention d'objectifs. La nomenclature d'Eau Vive distingue des « actions » et des « opérations ». Une action correspond à un contrat entre un maître d'ouvrage villageois et un prestataire de service. C'est la plus petite « unité de compte » du marché du développement villageois. Une opération est constituée de plusieurs actions, toutes concourant à une réalisation complète et cohérente.

Les localités à choisir devront permettre la représentation d'une diversité d'actions mises en œuvre au cours de la présente convention et représentatives des principaux chantiers d'Eau Vive :

- forages, puits, réseaux d'adduction d'eau
- éducation sanitaire
- complexes scolaires
- micro crédit

- formation & appui à l'organisation, à la réalisation d'auto évaluations et au renforcement des capacités locales etc...Ce dernier aspect fera l'objet de la plus grande attention, étant donné, son caractère important au sein des questions évaluatives

Une attention particulière sera accordée aux actions économiques (génératrices de revenus) et de renforcement des capacités, vu que c'est sur ces deux dimensions qu'Eau Vive éprouvait le plus de difficulté, selon les résultats de la précédente évaluation

2^e critère : la taille des localités

Le nombre de villages concernés, la superficie d'une localité, tout comme la taille de la population est importante à prendre en compte dans la constitution de l'échantillon

3^e critère : l'évolution de la relation entre la localité et Eau Vive

Les relations avec Eau Vive sont plus ou moins anciennes et régulières. Il serait opportun de faire figurer à la fois des localités ayant eu une longue relation régulière, ainsi que celles ayant eu des relations discontinues. Leur poids respectif dans l'échantillon devrait refléter la situation du terrain.

4^e critère : le volume d'investissement

Les sommes mobilisées et investies par Eau Vive peuvent traduire des potentiels et des dynamismes différents. Les flux financiers consentis au cours de l'actuelle convention seront pris en considération.

Sur la base de ces critères, un consensus a été atteint avec Eau Vive sur les localités à visiter. Outre les critères énoncés les choix définitifs ont été effectués par concertation entre les consultants nationaux et les équipes/pays de Eau Vive en tenant compte des contraintes suivantes : temps de déplacement, accessibilité, surtout en cette période d'hivernage.

2.2 Le déroulement de la mission

La chronologie

Dans chacun des quatre pays, la Mission d'évaluation a visité des réalisations des Programmes comme des actions hors programmes.

C'est ainsi que les visites suivantes ont été menées auprès :

- du PADL au Sénégal
- du Programme de développement dans le département de Mayayi, ainsi que du PADL de Kornaka au Niger
- du PAC au Mali
- du Programme Sécurité alimentaire au Burkina Faso

Le choix des villages à visiter a été effectué en concertation étroite avec Eau Vive. Les critères énoncés dans la méthodologie ont été respectés.

La conduite des évaluations dans chacun des pays s'est déroulée en plusieurs phases :

- d'abord une prise de contact du consultant national pour discuter du choix des villages, des termes de références, prendre connaissance des documents disponibles et programmer le calendrier de déroulement du travail
- puis un travail avec le consultant référent : discussion sur les TDR , échange sur une grille d'entretiens avec les différents acteurs, travail de terrain ensemble sur un nombre de sites, analyse des données collectées et perspectives pour la suite

- conduite du travail sur les sites restant
- restitution et rédaction du rapport provisoire

Les rencontres pour entretiens avec les acteurs dans la capitale (services techniques, SCAC, ONG...) se sont déroulées tout au long de l'évaluation, selon le moment propice, mais surtout en début et en fin de mission.

La représentativité de l'échantillon des villages visités

Par ailleurs, en plus des visites sur les sites de villages, un entretien avec des représentants de villages n'ayant pas fait l'objet de visites a été organisé avec l'appui logistique de Eau Vive. L'objet était de collecter des informations complémentaires pour des activités ayant été insuffisamment ou non rencontrées dans les villages retenus. C'est ainsi qu'au Sénégal ces rencontres ont permis de discuter avec des acteurs mettant en œuvre des activités d'appui au maraîchage ou ayant été soutenu dans la mise en œuvre d'adductions d'eau (cas de villages de la commune de Bamba Thialène). Elles ont permis de vérifier certains constats et d'en nuancer d'autres (cas des actions de formations et des visites d'échanges dans le cadre du Programme Sécurité alimentaire, ou encore des Banques de céréales dans le canton de Kornaka).

Il apparaît ainsi que les sites visités correspondent généralement à ceux rangés dans la catégorie des « succès », et jamais dans celle « des échecs manifestes ». L'échantillon semble illustratif, en tout cas aux yeux des équipes ce qu'elles font, ainsi que les difficultés qu'elles rencontrent et essaient de surmonter. Par conséquent les insuffisances relevées ne peuvent être critiquées comme résultant de la prise en considération de cas exceptionnels.

Des conditions difficiles n'ont pas empêché le bon déroulement des missions

D'une manière générale la Mission s'est déroulée dans des conditions difficiles. Elle s'est déroulée en saison des pluies. Les fortes précipitations ont rendu impraticables certaines routes ou indisponibles les acteurs concernés par les entretiens. Les longues distances ont parfois porté un handicap au temps effectif de travail. Toutefois, dans l'ensemble le travail de terrain s'est déroulé conformément aux prévisions. Un nombre très limité de sites (deux au Burkina) n'ont pas été l'objet de visites pour raisons d'inaccessibilité.

Les acteurs dans leur diversité ont pu être rencontrés conformément aux propositions méthodologiques :

- les acteurs villageois
- les représentants des institutions villageoises et autres comités de gestion
- les représentants des collectivités locales
- les représentants des services techniques et administratifs (Etat)
- les associations et réseaux en émergence
- les SCAC dans les pays

III. RESULTATS

1. Dans le cadre des programmes

1.1 Description, pertinence des choix

Les programmes dans les quatre pays

Les Programmes ont été conçus et mis en œuvre au cours de la présente CDO. Dans les zones concernées par les programmes, les Equipes Eau Vive s'attellent à mettre en œuvre la même démarche (VAP) , avec les avantages et contraintes que présentent les financements affectés, comme on le verra à travers les résultats et que nous analyseront par la suite.

Au Mali, à travers la mise en œuvre du PAC , Eau Vive améliore les offres de services de base par la création de meilleures conditions de scolarisation des enfants dans des Communes partenaires, avec l'appui financier essentiel de l'Union Européenne. Elle a prévu d'appuyer la réalisation d'écoles et de points d'eau au profit de 17 communes rurales. Les actions menées sont :

- La construction de salles de six (6) classes et deux blocs de trois latrines au profit de 5 communautés villageoises dans les régions de Ségou et Mopti.
- Les écoles qui ont bénéficié de la construction des classes ont aussi bénéficié de latrine pour de meilleures conditions d'hygiène à l'école.
- Une formation des responsables des associations de parents d'élèves (APE) a été initiée et exécutée pour un village dans la région de Ségou.
- Cinq (5) logements pour les enseignants ont été construits dans des villages partenaires dans les régions de Ségou, Mopti, Koulikoro et Kayes. Cette action améliore la qualité de l'enseignement puisqu'elle augmente la chance d'avoir de bons enseignants.

Au Burkina Faso, le programme Sécurité alimentaire met Eau Vive en relation avec des partenaires locaux déjà bien organisés et bien impliqués dans l'action des communautés locales. Eau Vive joue dans ce cas un rôle de coordination de l'action, de management général et d'interface avec l'Union européenne et les divers donateurs. Le programme se déroule la période 2004-2006. Le défi qui se posait à Eau Vive était celui de l'accompagnement méthodologique des partenaires en place selon son principe de la primauté de la demande villageoise sur les besoins spécifiques des acteurs d'appui. Les actions qui ont pu être couvertes dans le cadre de ce programme sécurité alimentaire ont concerné les provinces de l'Oudalan (Nord) et du Gourma (Est): Il s'agissait principalement : de l'approvisionnement en eau et de la gestion des ressources hydrauliques, du renforcement des capacités en matières d'activités génératrices de revenus, de la protection de l'environnement, de formations techniques, du suivi et du renforcement de l'équipement agricole.

Pour la présente évaluation, seule la zone du Gourma a pu être visitée, l'Oudalan ayant été inaccessible.

Au Sénégal, prévu de Avril 2001 à Décembre 2004, le PADL se veut un programme de développement local qui se décline en 5 composantes et 15 volets d'activités :

1. *L'Appui structurant aux conseils ruraux et aux villages* : formation et renforcement des capacités des acteurs locaux ; promotion et facilitation de la concertation entre acteurs locaux ; élaboration et diffusion des outils de planification et de gestion du développement local ; appui à l'autoévaluation

2. *L'hydraulique* : réalisation d'ouvrages hydrauliques ; appui à la gestion des points d'eau ; appui aux opérateurs techniques
3. *La santé* : réalisation d'infrastructures sanitaires et équipement ; formation et éducation sanitaire
4. *L'éducation* : construction et équipement de salles de classes
5. *L'appui aux initiatives de production* : réalisation d'infrastructures communautaires ; production maraîchère ; reboisement ; fonds de crédit ; appui à la concertation entre acteurs commerciaux

La zone d'intervention du PADL concerne cinq communautés rurales de la région de Tambacounda, à savoir celles de Koumpentoum ; de Kouthiaba ; de Bamba Thialène ; de Malème Niani et de Koussanar

Au Niger, une grande diversité de programmes est en cours de réalisation et de préparation. Ceux qui ont fait l'objet de visites de terrain sont : le projet d'appui au développement dans le département de Mayayi (région de Maradi), le Programme d'appui au Développement local dans le canton de Kornaka, et le projet d'amélioration de la scolarisation en zone péri urbaine de Niamey.

Le PAD/Mayayi est porté par 9 villages associés constituant une population totale de 11 000 habitants. Il prévoit la construction d'une formation sanitaire de type 1 dans la catégorie des formations sanitaires nationales avec équipement, structure de gestion et mise en place de médicaments génériques conformément à l'initiative de Bamako. Le projet bénéficie du soutien financier du Conseil Général de Loire Atlantique, de la Coopération française, et de divers donateurs français. Il inclut un soutien aux actions de développement dans la zone : des projets d'appui dans le secteur de l'eau, la construction de salles de classes, des actions de renforcement des capacités. Ce programme a été conçu et mis en œuvre en partenariat avec d'une ONG locale l'ABMH, basée à Mayayi même.

Le PADL/Kornaka couvre 51 villages répartis dans les cinq communes du canton et totalisant une population estimée à 25 000 personnes. Son objectif principal est l'amélioration des conditions de vie de cette population. Il doit être atteint grâce à une meilleure structuration du milieu (mise en place des structures villageoises et inter villageois de gestion des infrastructures, formations, rencontres inter villages...), l'amélioration des services sociaux de base (l'approvisionnement en eau potable, l'accès à la santé, l'accès à l'éducation...) et par le renforcement de la sécurité alimentaire et des capacités locales de production. Le Programme bénéficie du soutien financier du Conseil Régional de Basse Normandie, des associations Eau sans Frontière, IFS Solidarité, de la Fondation VELIA Environnement, du syndicat des Eaux de l'Ile de France, du SGIEF, de la Coopération française au Niger, de l'Union Européenne, ainsi que de divers donateurs individuels et collectifs de France. Monté avant la concrétisation des réformes de décentralisation (mise en place des communs à travers l'élection des conseillers), ce programme a été basé sur les demandes villageoises et recherche activement une ré appropriation du processus par les communes.

Le projet d'amélioration de la scolarisation en zone péri urbaine de Niamey : il est porté par le village de Kafakoira et ses environs avec pour objectif l'amélioration des conditions de scolarisation des enfants à travers. Il doit se concrétiser par un cadre durable et adapté aux besoins de l'enseignement primaire, le renforcement des structures villageoises en charge de la gestion des infrastructures, l'appui au développement de capacités de maîtrise d'ouvrage villageoise. Le Projet bénéficie du soutien financier de l'Association ASI (Action de Solidarité Internationale) et de divers donateurs individuels et collectifs en France.

Les critères de choix

Le choix des zones d'intervention correspond aux priorités en matière de lutte contre la pauvreté dans chacun des pays. Les rapports pays indiquent que les zones d'intervention correspondent aux

zones les plus touchées par la pauvreté. Cela est particulièrement vrai pour les programmes conçus et mis en œuvre (ou en cours) pendant la seconde convention d'objectifs. Les cas les plus illustratifs sont les régions est et nord au Burkina, la région de Maradi au Niger, celle de Tambacounda au Sénégal. Toutefois, l'examen des communes peut révéler que le choix a parfois concerné celles où déjà des appuis financiers forts importants ont déjà eu lieu dans le cadre d'autres projets ou programmes (cas de la commune rurale de Bamba Thialène pour le PADL/Sénégal).

Au Mali, les actions du PAC concerne l'ensemble les régions d'intervention de Eau Vive. Elles couvrent une superficie étendue de ce fait.

Les équipes Eau Vive ont veillé d'une manière générale à respecter les priorités définies dans les PDV (Plans de développement villageois) lorsqu'ils existent, ou dans les Plans de développement communaux (cas du PADL dans la région de Tambacounda au Sénégal).

Au Mali, se trouvant dans une situation intermédiaire, Eau Vive prend le soin de faire vérifier de la pertinence de la demande villageoise, facilité l'inter action entre le village et la nouvelle commune rurale, vérifie l'approbation de la demande d'ouvrage par la commune et sa prise en compte dans le plan communal.

En ce qui concerne le montage financier de ces programmes (actions sur le terrain), ils ont été financés pour une large part par l'Union Européenne (55%) et par d'autres fonds (SCAC, fonds privés, fonds propres) à 42 % ; la CDO 2 (Convention d'objectifs) n'intervenant que pour 3 %. La faible proportion du financement CDO s'explique par le fait que la plupart de ces programmes démarrent ou ont démarré en 2004 (ex : Pac Mali) alors que la convention est close fin 2004.

Tableau descriptif du positionnement des équipes dans les pays/ Programmes.

| | Mali | Niger | Sénégal | Burkina |
|--|--------------------------------------|--|---|---|
| Espace géographique couverte par les programmes, en rapport avec les zones hors programme | Distinction non pertinente | Distinction non pertinente | Région de Tambacounda (seule couverte par le Programme) | Région de l'Est et province de l'Oudalan, seules couvertes par le programme |
| Localisation des équipes techniques | Equipe principalement basée à Bamako | Déconcentration (appui de proximité) : par Equipe Eau Vive (PADL) et Partenaire stratégique (Mahayi) | Déconcentration (appui de proximité) : par Equipe LVI/ Eau Vive et Partenaire stratégique (ONG) | Appui de proximité par partenaires stratégiques (ONG ou Association) |

1.2 Les opérations dans le secteur de l'hydraulique

Les réalisations

Les actions dans le secteur de l'hydraulique correspondent aux priorités définies au niveau villageois. Ils figurent en bonne place sur les Plan de développement villageois ou les Plans communaux (cas du PADL au Sénégal) lorsque ceux-ci existent.

Par ailleurs, des entretiens avec les services techniques, on relève que les villages retenus sont sous équipés et en dessous des normes conventionnelles de disponibilité de points d'AEP.

Les ouvrages sont de bonne qualité en général. Cette qualité s'applique tant au niveau de la conception (par rapport au contexte et aux capacités), mais aussi sur le plan purement technique. Cette appréciation se base sur les constatations faites par les consultants, les appréciations des villageois, mais aussi celles des services techniques. Comparativement à d'autres intervenants, les ouvrages de Eau Vive sont reconnus d'une manière générale comme étant de bonne qualité technique et bien conçus. Cela ne doit pas dissimuler des insuffisances ici et là, constatées dans l'échantillon d'ouvrages visités.

En ce qui concerne les délais de réalisation, il apparaît que la situation est contrastée selon les pays :

- au Niger, le Programme de Développement local de Kornaka a un retard d'exécution de plusieurs mois déjà
- au Sénégal, le PADL a des délais d'exécution des contrats globalement satisfaisants, mais la Mission a relevé quelques cas d'aménagement de surface dont le retard dans le délai d'exécution devient préoccupant (plus d'une année)

Les retards sont source de surcoûts pour la réalisation de l'ouvrage parce qu'ils immobilisent l'entreprise en charge du contrôle et donc entraînent la renégociation probable d'avenant (CF. PADL/Kornaka, au Niger, de l'avis de l'entreprise chargé du contrôle : La dite entreprise, basée à Niamey a dépêché une mission à Maradi pour la durée spécifique du contrat. Celle-ci se trouve désœuvré du fait des retards ; l'entreprise enregistrent ainsi des surcoûts qui ne relèvent pas de sa responsabilité.) Ceci constitue une faiblesse importante jouant sur l'efficience dans l'exécution des ouvrages hydrauliques.

Les ouvrages réalisés font l'objet d'une utilisation élevée parce que la conception et les équipements effectués les rendent d'un accès plus facile (système d'exhaure, aménagement pour abreuvoirs etc...). Ils ont contribué à un meilleur accès à l'eau potable pour la consommation domestique et pour les animaux. En diminuant le temps de la corvée d'eau, il allège les travaux féminins, leur permettant de dégager plus de temps pour d'autres activités.

Nous ne disposons pas de données sur les effets des points d'eau sur les populations et leur environnement, mais leur observation et l'échange avec certains bénéficiaires permettent de se forger une opinion à ce sujet. Le premier constat dans ce sens, est que les points d'eau semblent en général bien propres et bien entretenus.

La réalisation des ouvrages d'hydraulique est exécutée de manière cohérente, en tenant compte des points d'eau pré existant dans le village. Nous ne décelons pas de points d'eau concentrés dans un même quartier ou de distance très réduite. Elle est souvent effectuée dans le cadre de la construction de complexes scolaires comme cela est le cas dans le PAC au Mali.

Sur la maîtrise d'ouvrage

Il y a en général une bonne implication dans la conception de l'ouvrage de la part des populations. Chaque réalisation fait l'objet d'un contrat entre Eau Vive et le bénéficiaire. En ce qui concerne les termes contractuels, la situation varie d'un pays à l'autre. Ce contrat est contre signé par le Président de la commune rurale au Sénégal, ce qui indique l'appropriation de l'ouvrage par cette collectivité locale. Au Mali, en dehors de l'information et de l'inscription dans le plan il n'y a pas en tant que telle une adhésion au plan contractuel.

Le Niger ayant connu tout récemment la mise en place des communes rurales, par défaut d'administration, le contrat lie encore Eau Vive et les villages pris isolément. Toutefois, Eau Vive au Niger informe les communes sur les projets en cours et situe l'ensemble des actions à venir dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage assumées par celles-ci. (L'exécution de l'actuelle convention d'objectifs a démarré avant la communalisation.)

Les villages apportent une contribution directe selon la procédure en vigueur à Eau Vive. Au Sénégal, la commune rurale dans le cadre du PADL apporte une contrepartie, marque de son implication, mais cela n'est pas encore le cas dans les autres pays. Toutefois, au Mali, dès lors que le conseil rural accepte d'inscrire l'action dans le plan, elle est validée par Eau Vive. Au Niger, très clairement l'ensemble des programmes et interventions à venir se fera en appui à la maîtrise d'ouvrage des communes rurales. Le défaut de co financement par les collectivités locales vient tout simplement du fait que le programme a été monté avant la mise en place des conseils ruraux.

Il a été noté au Niger (les villages dans le cadre du PADL/ Kornaka) , comme au Burkina Faso (Programme Sécurité Alimentaire) que de nombreux villages ne se sont pas acquittés en totalité de leur contrepartie financière, alors que les opérations ont démarré ou sont même terminés (cas du Burkina). Dans certaines situations (Burkina) ce sont des associations de ressortissants ou des personnalités individuelles du village ou de la région qui ont fourni en totalité ou en grande partie à la contrepartie villageoise (cas par exemple des villages de Kera ou encore de Boulamnabyouri). Cette implication est importante parce que induisant la recherche d'une mobilisation de ressources financières pour le développement local. Mais, ne vaut-il pas veiller à l'existence d'une contrepartie villageoise, en nature, mais aussi monétaire ? Cela contribuerait sans doute à responsabiliser davantage les utilisateurs et gestionnaires des ouvrages.

On note que même quand cette contrepartie villageoise était encore absente, Eau Vive a réussi à changer de village retenu (cas du PADL au Sénégal), atteignant ainsi un taux de villages ayant directement contribué très élevé. Dans d'autres contextes (Programme de Sécurité Alimentaire au Burkina, PADL/Kornaka) les équipes n'ont pas entièrement réussi la substitution ; la principale raison étant la conjoncture de déficit alimentaire aigu de la campagne 2004-2005.

En ce qui concerne la sélection des prestataires, on relève que les villages bénéficiaires des réalisations n'ont pas toujours été associés, ou l'ont été insuffisamment au Sénégal dans le cadre du PADL. Ce sont les conseils ruraux qui ont été les acteurs exclusifs à ce niveau à travers les commissions de passation de marchés. Cela ne favorise pas l'apprentissage à la maîtrise d'ouvrage par les acteurs villageois et l'articulation entre institutions villageoises et conseils ruraux.

Au Mali, Après l'acquisition du financement, l'action est directement mise en œuvre avec le « groupe cible demandeur » avec l'aide de prestataires sélectionnés selon une procédure transparente avec la coopération d'Eau Vive. Selon les élus, les organes communaux (le conseil communal et le bureau communal présidés par le Maire) sont très peu sollicités à cette étape de la démarche développée par Eau Vive.

Cette pratique, notamment la sélection des prestataires, est contestée par certains élus locaux qui évoquent le principe de la maîtrise d'ouvrage communale. Ce principe est souvent interprété par les élus locaux comme l'obligation de la responsabilité de gérer les actions de développement au niveau communal. Il faut rappeler que la commune comprend aussi les organisations de la société civile (communautés villageoises, organisation d'autopromotion, organisations syndicales, groupes socio professionnels, organisations non gouvernementales etc.) qui doivent elles aussi assurer la maîtrise d'ouvrage des actions qu'elles initient. Sans doute Eau Vive fait-elle preuve de prudence et de progressivité vu l'état du fonctionnement institutionnel des communes rurales.

La contribution aux travaux physiques et le suivi des chantiers a fait l'objet d'une implication dans l'ensemble des sites visités. Cela est fort remarquable et indique l'ampleur de l'adhésion aux actions initiées.

La mise en place effective et la formation des membres des CPE participent de la création de conditions favorables à la viabilité des ouvrages ; cependant ceci est loin de garantir l'efficacité de ces structures, et les CPE connaissent des fortunes diverses. Dans de nombreux villages disposant déjà d'ouvrages hydrauliques, des CPE ne sont pas encore en place (cas du Sénégal dans la zone du PADL). De nombreux CPE, dans tous les pays, ne tiennent pas encore suffisamment à jour les documents de gestion des ouvrages. Ils se réunissent irrégulièrement. Plusieurs des membres ont un niveau d'éducation qui ne leur permet pas une maîtrise de la gestion de telles activités. Le plus souvent ils ont opté pour un système de gestion du point d'eau réalisé par Eau Vive et ont eu une vision restrictive de leur mission car ils ne prennent pas en charge le suivi des puits non réalisés par le programme. C'est ainsi dans tous les pays. Dans les villages ayant été soutenus dans le cadre de programmes au Sénégal, Niger, Burkina Faso, on relève encore des systèmes de gestion de l'ouvrage hydraulique non cohérent avec la gestion de l'eau au village dans son ensemble.

Dans certains villages disposant de Comité Villageois de Développement (CVD) au Sénégal, les CPE bien qu'ils en soient membres, n'ont pas de liens avec les commissions eau mis en place par ceux-ci. Au Burkina Faso, les CVGT ne jouent pas ce rôle de mise en cohérence, non plus. Les comités de gestion des points d'eau cohabitent, sans supervision et mise en cohérence par une institution supra, comme nous l'avons observé dans la région Est (Programme de Sécurité Alimentaire) du Burkina. Et au Niger, on relève que les institutions villageoises que Eau Vive a tenté de soutenir dans la zone de Mayayi éprouvent encore des difficultés pour jouer cette fonction de coordination et de mise en cohérence.

Gestion de l'eau

Au Sénégal, d'une manière générale, le système de gestion et de paiement du coût de l'eau pour les forages et les adductions d'eau ne pose pas de difficulté particulière. Eau Vive a appuyé les villages pour la mise en place de systèmes adaptés dans chacun des contextes. Toutefois ceci n'est pas le cas des puits. Du fait que les puits modernes coûtaient très cher et que leur bonne maintenance pouvait demander de l'argent, le programme avait proposé la vente de l'eau provenant de ces puits. Devant la difficulté à faire appliquer cette mesure, au Sénégal, les villageois mirent en place un système de cotisation par ménage pour remplacer la vente de l'eau ; cette mesure n'a pas eu plus de succès que la première ! Il est vrai que vendre de l'eau de puits où, qui plus est, le puisage est manuel n'est pas dans les traditions des villageois qui ont l'habitude d'utiliser des puits pour leurs besoins. Néanmoins, l'absence de toute forme de contribution pour l'accès à l'eau des puits modernes peut avoir un effet négatif par rapport à un certain nombre de considérations :

Au Niger, cette difficulté de gérer de manière pérenne les puits est également manifeste. Des comités de gestion sont mis en place soit par l'hydraulique ou l'opérateur en charge de ce volet comme c'est le cas à MAYAYI avec ABHM. Généralement, ces comités sont composés de cinq membres dont un président, un secrétaire, un trésorier et deux femmes chargées de l'hygiène. Lorsque le puits est doté d'un système d'exhaure, un gérant du système est choisi au sein de la communauté. A DADIN KOWA, le gérant s'occupe aussi de la vente de l'eau à 10f le canari (environ 20 litres). Ce prix ne s'applique pas à tous, puisque ceux qui arrivent avec leurs animaux pour tirer l'eau se servent et ne paient rien ; les transhumants abreuvent leur bétail et « paient ce qu'ils veulent », sans contrainte spécifique et règle pré existante. L'accès à l'eau est inéquitable, puisque les ménages les moins vulnérables ne paient pas l'eau et constituent pourtant les plus gros consommateurs (plusieurs tonneaux sur charrettes et animaux pour tirer la puisette). A l'inverse, les plus démunies ne peuvent pas se payer le système d'exhaure, utilise la motricité humaine, comme cela se fait habituellement. Cette vente se fait au profit de celui qui vend l'eau, ou mieux, qui tire l'eau pour les autres. Au final, la contribution financière versée à la caisse du CPE serait très faible, d'après les chiffres (approximatifs et incertains) fournis par les membres de la CPE.

Au Mali, dans plusieurs des sites visités (Zambougou-Zoumaïra, Kenenkou et Bancoumana), il y a des difficultés manifestes de gestion des points d'eau, y compris les forages, situés principalement au sein des complexes scolaires. Ces problèmes sont généralement : Le manque de système élaboré pour la prise en charge (entretien et maintenance des points d'eau) ; la faible responsabilité des membres des organes de gestion mis en place qui ne savent pas généralement à qui faire recours pour assurer les activités de réparation. Nous avons relevé des cas d'abandon du point d'eau si les solutions locales sont épuisées.

Dans tous les cas, on aboutit aux conséquences suivantes : l'insuffisance de sécurisation du puits en cas de panne grave, l'insuffisance du réflexe d'économie de l'eau qui reste malgré tout une denrée précieuse qui se raréfie

L'insuffisance de mobilisation de ressources financières locales ou le manque à gagner que cela peut constituer pour le budget villageois en vue de financer d'autres réalisations similaires ou des ouvrages d'une autre nature dans le village.

Réseau d'artisans réparateurs

Quelques efforts ont été investis sur le renforcement des réseaux d'artisans réparateurs, notamment au Burkina Faso dans la région nord. Les efforts et appuis en la matière indiquent la pertinence et les innovations recherchées.

Hygiène et assainissement autour des points d'eau

Les comités de gestion des points d'eau, en particulier les personnes en charge de l'hygiène ont bien retenu les leçons prodiguées. Elles se contentent visiblement de prodiguer quelques règles simples concernant les abords de l'ouvrage. Mais il nous a été souvent donné d'observer quelques domaines ou des marges de progrès sont encore possible : séparation des lieux de collecte de l'eau pour la consommation domestique et les animaux, conditions de transport de l'eau (les ustensiles, les tonneaux comme les seaux ne font pas l'objet d'attention)

Les hygiénistes des CPE sont désignés et s'occupent le plus souvent que de la propreté du point d'eau réalisé par Eau Vive. Cela représente un bon pas ; mais il n'existe pas toujours des sanctions effectives et démontrées aux récalcitrants. Il faut relever que l'état de délabrement, du manque d'hygiène, dans d'autres points d'eau du même village, indique que le changement de comportement et de pratiques reste souvent limité d'eau aux points d'eau réalisés par Eau Vive.

1.3 Les opérations dans le secteur de la santé

Sur le plan des actions en manière sanitaire, il convient de distinguer :

- celles correspondant aux postes de santé et utilisés par du personnel technique affecté par l'Etat ;
- celles correspondant aux cases de santé ;
- les actions de sensibilisations ;
- les latrines, souvent intégrées dans les complexes scolaires.

Des postes de santé ont été réalisés au Sénégal, au Burkina Faso et au Niger. Les ouvrages sont d'une bonne qualité technique et cela est unanimement salué par les acteurs de la maîtrise d'ouvrage comme des services techniques de l'Etat. La fonctionnalité des édifices, leur conception générale fait l'objet d'admiration, comparativement à d'autres types de réalisations. Ces réalisations correspondaient en outre aux besoins de la carte sanitaire telle qu'établie par les services sanitaires. Les délais de réalisation sont correctes. Toutefois, il convient de relever que le délai pour procéder aux équipements et à la mise en fonctionnalité effective accusent un retard fort important dans certains cas (plusieurs mois au Niger) pour le CSI de DAN MAIMOUNA – ZONGON OUMARA. Cela suscite la frustration des services administratifs & techniques du département de MAYAYI et celle des populations, surtout dans une conjoncture d'urgence en terme d'intervention humanitaire et d'actions de lutte contre la malnutrition.

Ces ouvrages, lorsqu'ils ont été fonctionnels, ont fait l'objet d'une affectation immédiate et effective d'agents de l'Etat qui y trouvent des conditions satisfaisantes d'exercice de leur travail, d'autant par ailleurs que des logements ont été prévus.

Des investissements importants ont été consentis pour la construction de latrines. Les ouvrages sont d'une qualité remarquable. Sur le plan technique, elles tranchent avec les autres types de réalisations qu'il nous a été donné de voir sur les mêmes sites, particulièrement au Mali. Par exemple les latrines au sein des complexes scolaires de Zambougou et de Kodougou. L'effort en matière d'hygiène est particulièrement fort au Mali, où des actions significatives ont été effectuées pour la construction de complexes scolaires. Une communication effective a été menée avec les acteurs villageois, afin qu'elles prennent en compte la latrine dans leur demande et acceptent de

contribuer au cofinancement. Cela a partout été compris de la part des partenaires. Dans les autres pays également on relève le même effort systématique de construction de latrines au sein des infrastructures scolaires. Toutefois, nous relevons qu'au sein du PADL, cette attention n'est pas systématique. Les villages ayant bénéficié d'action d'appui pour la construction de classes n'ont pas toujours été le site de construction de latrines, comme observé dans la communauté rurale de Koumpentoum.

Les actions de sensibilisation et d'éducation en matière sanitaire, d'hygiène en général (hors des points d'eau) ont été menées. Cet effort est particulièrement notable au Mali. Elles ont été conduites et exécutées. Mais la Mission ne dispose pas d'informations sur l'efficacité avec laquelle elles ont été menées, sur leurs effets préliminaires ainsi la durabilité des résultats.

En ce qui concerne les cases de santé, c'est surtout au Sénégal que ce type d'actions a été déployé, essentiellement dans le cadre du PADL. Les nouvelles infrastructures sont en phase avec les priorités définies par les PLD dans ce secteur ; de plus les autorités médicales ont donné leur accord pour ces réalisations et se sont engagées à les intégrer dans la pyramide sanitaire régionale. Les infrastructures disposent d'un équipement en mobilier et matériels médico-chirurgicaux pouvant leur assurer un bon fonctionnement. Des comités de gestion des cases de santé ont été mis en place et leurs membres formés afin de veiller à la bonne marche de ces structures.

Toutefois, il faut relever le grand décalage entre la formation des agents de santé à la base et le démarrage de leurs activités. Ce qui est source de déperdition des connaissances. En outre point essentiel, les comités de gestion des cases de santé n'étaient pas encore à la fin du projet opérationnels.

La question centrale qui se pose ici concerne les cases de santé et en particulier leur viabilité. En effet beaucoup de cases de santé continuent de végéter dans la zone faute d'un suivi et d'un appui conséquents. Le même sort guette les nouvelles cases de santé, car les causes qui étaient à la base du non fonctionnement des anciennes sont toujours présentes : la démotivation des agents de santé, et l'insuffisance de suivi. Celui-ci est du ressort de l'infirmier chef de poste (ICP) mais est rarement effectué avec régularité. Cela entraîne une baisse dans la qualité des soins, une démotivation des agents de santé qui se sentent abandonnés et enfin une défiance des population vis-à-vis de leur case de santé. A cela s'ajoute la mauvaise gestion des cases par les comités de santé faute souvent d'une absence réelle de suivi de la part des responsables du village. Les comités de santé devraient régulièrement rendre des comptes au village et faire valider leur travail, et répercuter la faible crédibilité accordée par les villageois aux agents de santé, d'où la faible fréquentation

Eau Vive est intervenue dans le domaine des cases de santé au Sénégal, sans capitaliser les expériences antérieures (en particulier celles d'une autre ONG française AFVP, ayant intervenue plusieurs années auparavant dans le même domaine avec des résultats très éphémères).

1.4 Les opérations dans le domaine de l'appui aux activités productives

On peut distinguer quatre types d'actions :

- les actions destinées à soutenir directement la production (soutien au maraîchage, apports d'intrants, formations techniques liées directement aux activités de production et de transformation
- les actions de soutien aux activités en aval (en particulier ici les banques de céréales)
- enfin les actions destinées à créer un environnement durable de production (gestion environnementale)

Les actions destinées à soutenir directement la production

Il ressort que les actions destinées à soutenir le maraîchage, particulièrement au Sénégal, sont d'un coût élevé, dans l'ensemble des investissements totaux. Le soutien à de telles activités ne souffre pas de critiques. La brièveté du séjour n'a pas pu permettre une visite approfondie des sites aménagés. Le caractère récent des réalisations ne donne pas encore le recul suffisant pour présenter des résultats convaincants, sur la rentabilité, les effets et la pérennité et tirer des conclusions sur l'appui de l'Equipe Eau Vive.

Quelques observations peuvent toutefois être faites : une des communautés rurales ayant bénéficié d'actions d'appui les plus importants, Bamba Thialène, n'est pas la plus démunie sur le plan des opportunités de génération de revenus. C'est l'opportunité d'un niveau avancé d'organisation préalable qui a joué. Par ailleurs, Eau Vive n'a pas effectué une étude de capitalisation générale sur la viabilité des activités de maraîchage dans cette région rurale et les pré requis. On ne dispose pas d'une étude de marché sur les résultats prévisionnels et les impacts éventuels pour les sites retenus. Pourtant il ne s'agit pas d'une activité nouvelle pour laquelle on note un faible taux de réussite et de viabilité sur le long terme, dans la zone concernée. Ce travail aurait pu contribuer à améliorer l'efficacité des actions et leur pérennité.

Au Mali, on note parfois des insuffisances importantes dans les réalisations. Par exemple à Bancoumana, nous avons noté que les puits maraîchers ne sont pas encore opérationnels. Par ailleurs la motopompe fournie pour l'irrigation ne correspond pas au débit des puits.

Les formations

Les activités de formation ont été menées pour soutenir des activités productives. Des entretiens systématiques n'ont pu être menés dans les pays concernés. Il est donc difficile de proposer des conclusions définitives. On peut toutefois noter que ces actions correspondaient à des demandes et des activités exercées localement. Toutefois certaines remarques peuvent être faites sur des points méritant une attention accrue :

Les périodes sont parfois inappropriées. Par exemple au Burkina Faso, une formation a eu lieu sur les techniques de fauche et de conservation du fourrage, en fin septembre 2004. A cette période, dépassement de la phase de floraison, les producteurs ne pouvaient appliquer la technique apprise la même année.

Le public cible n'est parfois pas approprié. C'est ainsi également que dans le cadre du Programme de sécurité alimentaire, plusieurs des personnes formées ne disposaient pas de fauche ou de moyen d'y accéder, ou tout simplement ne pratiquaient pas antérieurement l'activité d'embouche. Le résultat est que plus d'une année après la formation, peu d'apprenants ont effectivement appliqué les techniques enseignées, selon les témoignages recueillis lors de la rencontre de partage des leçons du Programme à Fada. Dans le cadre de ce programme, il ne s'agit pas d'un cas exceptionnel, puisque la formation des femmes pour l'activité de transformation des produits agricoles souffre des mêmes insuffisances. Dans le village les femmes formées pour la transformation des produits agricoles n'ont encore pas appliqué les connaissances acquises dans le cadre de leur groupement d'appartenance (21 membres). Elles ne disposent pas du matériel adéquat. Elles ont en caisse seulement 6 750 CFA provenant seulement de la vente des produits à l'issue de leur formation.

Les Banques de céréales

Au Sénégal, les bâtiments des banques de céréales réalisés sont d'une qualité technique irréprochable. Ils font la fierté des villages ou conseils ruraux qui en sont bénéficiaires. L'activité en elle-même correspond à une demande répondant à la situation d'insécurité alimentaire particulièrement vivace dans les zones d'intervention. Au Sénégal, l'expérience est récente pour tirer des conclusions, mais des remarques peuvent d'ores et déjà être faites.

Les acteurs bénéficiaires, que ce soit un pôle de villages ou un conseil rural, ont certes mis en place des comités de gestion, mais ils n'ont pas une vision claire des modalités de gestion de la

banque de céréales encore, alors que l'édifice est déjà achevé. Ils semblent attendre encore des orientations ou des directives en la matière de la part de Eau Vive. Il apparaît ainsi qu'une réflexion insuffisante ait précédé la construction de ces infrastructures.

Comme le relève le rapport/pays du Sénégal, les expériences en matière de Banques de céréales sont anciennes dans le pays, et la région. Les échecs sont bien plus nombreux que les réussites, et de très loin, selon un avis unanime des observateurs en la matière. Faute d'un bilan circonstancié, il s'avère risqué et dangereux de s'y aventurer.

Au Niger, les Banques de céréales sont fonctionnelles. Des comités de gestion sont en place. Il a été créé une CIBC. Les banques parviennent actuellement à mettre à la disposition des grains. Ce résultat est toutefois à nuancer puisque la vente intervient toujours plus tard au lieu de prendre le relais des greniers familiaux.

La question centrale concerne la viabilité de ces banques de céréales. Les comités des BC au niveau des communautés sont des exécutants du CIBC ; ils ont simplement la charge de vendre, d'acheter et de stocker les grains. Le CIBC décide de la période et du prix pour la vente et l'achat des grains, au grand dam de la plupart des comités villageois, comme celui de DAN FAROU, puisqu'il s'approvisionne toujours après que le prix du mil ait déjà connu une hausse sur le marché local. Ce mode de fonctionnement compromet sans doute toute viabilité économique, et donc la pérennité même de l'expérience des BC.

Les membres du CIBC sont dispersés à travers le canton. Cette dispersion rend leur concertation coûteuse et difficile. La structure ne semble pas émerger d'une dynamique commune aux différentes banques de céréales qui auraient ressentie le besoin de partager certaines fonctions communes. Elle paraît avoir été imposée. En tout cas son existence est ressentie comme tel par les différents membres.

Au Niger, tout comme au Sénégal, les banques mises en place par Eau Vive ne semblent pas avoir capitalisé les expériences en cours auprès des intervenants ou professionnels en création de BC (AFRIQUE VERTE, projet bit ZINDER qui a mis en place deux structures GAPEC et COSEGEP) qui sont sollicités par les projets comme prestataires pour la mise en place et le suivi des BC.

Reboisement et gestion des ressources naturelles

Les actions de reboisement participent à la fois de la préoccupation de génération de revenus, comme de gestion durable de l'environnement. Des groupements ont été ciblés à cet effet. C'est au Sénégal dans le cadre du PADL que ce type d'actions a été réalisé. Dans la zone de Tambacounda, cette action est pertinente comme source de revenus. Mais l'action de reboisement en elle-même est loin d'épuiser la problématique de la gestion des ressources naturelles en forte dégradation et source de conflits souvent mortels dans cette région.

Sur le plan strict du reboisement, les réussites techniques semblent aléatoires et en tout cas pas nets, du fait de la difficulté de surveillance en dépit des grillages, et du mode collectif d'organisation du travail. On ne dispose pas d'un recul suffisant pour mesurer les effets, mais ils apparaissent en perspective comme peu probants sur le plan économique et de toute façon inappropriées à eux seuls comme réponse à la question de la gestion durable des ressources naturelles. Il faut relever que le PADL n'a pas disposé d'un tableau de bord sur les conditions de réussite d'une activité pourtant expérimentée depuis fort longtemps dans la zone par d'autres intervenants

1.5 Les actions en matière d'éducation

En matière d'éducation, Eau Vive a réalisé des actions dans le domaine de l'éducation formelle et non formelle (alphabétisation). Il convient de distinguer les deux niveaux d'analyse.

Education formelle

Les réalisations

Cela a consisté pour l'essentiel à la construction de salles de salles et d'infrastructures complémentaires (logements d'enseignants, latrines et forages). Le tout participant au soutien à l'éducation au niveau primaire.

Les actions dans ce secteur correspondent aux priorités locales et nationales. D'une manière générale dans tous les pays les bâtiments sont d'une qualité exemplaire. Toutefois, certains cas (Kenenkou par exemple au Mali), DAN MAIMOUNA au Niger révèlent des carences notoires.

Les délais d'exécution des contrats sont corrects dans l'ensemble. Toutes les classes construites ont fait l'objet d'affectation d'enseignants, indicateurs d'une bonne implication préalable des autorités compétentes (autorisations préalables) et d'une bonne appropriation nationale.

On note que si dans d'autres pays la contribution villageoise a été effective pour ce type d'infrastructures, cela n'a en général pas été le cas au Niger, dans un ombre important de villages. Les contributions n'ont pas été versées en totalité, alors que les travaux ont été soit entièrement exécutés ou sont en cours.

Il y a une cohérence d'ensemble de l'intervention dans le secteur. Cela est systématique au Mali. On cherche à réunir l'ensemble des conditions pour un enseignement performant et un lieu salubre (d'où la combinaison des actions), et des conditions de gestions pérennes à travers le soutien aux structures. On relève une attention insuffisante sur cet aspect au Sénégal dans le cas du PADL. Il faut reconnaître le caractère très limité des actions dans ce domaine dans le cas de ce programme.

La fréquentation scolaire est effective. D'une manière générale, il y a une bonne fréquentation, signe de l'intérêt des acteurs concernés. Toutefois, les données ne sont pas systématiquement tenues par Eau Vive. Des données collectées dans certains villages (Kenenkou au Mali) ont révélé des taux d'abandon et d'absentéisme élevé (notamment pour les jeunes des villages éloignés, pour les jeunes filles également), en tout cas par rapport à la disponibilité des places disponibles.

Il n'est guère possible de généraliser de tels constats, mais ils invitent à ne pas laisser l'arbre cacher la forêt (les difficultés d'accès et de fréquentation) au-delà de l'existence de l'infrastructure.

Là aussi comme dans le cas des ouvrages hydrauliques, il y a une implication des conseils ruraux (inscription dans le plan, financement) au Sénégal, mais seulement inscription dans le plan pour le cas du Mali.

Sur le plan de l'efficacité, il a été relevé des cas de construction d'une seule classe. La construction d'une seule salle présente les inconvénients suivants : surcoût et donc défaut d'efficacité, situation d'iniquité et de frustration pour les élèves fréquentant les autres classes en paille (comme constaté à DAN MAIMOUNA). Les arguments avancés par l'équipe d'Eau Vive sont les suivants : difficulté de mobiliser de manière effective la contrepartie villageoise, difficultés d'obtenir les autorisations et l'engagement d'affectations d'enseignants. Bien que compréhensibles, peuvent-ils expliquer des réalisations dans de telles conditions, d'autant que le village exprime déjà sa volonté de faire construire deux classes supplémentaires ? Une option à examiner aurait consisté à travailler pour la mobilisation des ressources locales (cotisations directes, recettes dégagées à partir d'infrastructures déjà existantes...), et l'implication des autorités, quitte à allonger le délai de réalisation de la classe unique ? Mais le délai d'exécution du programme permettait-il une telle veille ? L'équipe a pour souci en tout cas d'exécuter les actions dans le respect des prévisions d'infrastructures à réaliser.

L'appui aux APE

En ce qui concerne la gestion, des formules de mise en place sont prévues et soutenues à travers des actions spécifiques : APE dans tous les pays ; avec en plus au Mali, la mise en place de

comités de gestion spécifiques, conformément à la réglementation en vigueur. La principale préoccupation concernant les complexes scolaires tient à la qualité du fonctionnement de ces structures, à leur capacité de faire face aux difficultés émergentes, ainsi qu'à négocier et peser sur les décisions des institutions villageoises comme des conseils communaux. A Kenenkou, Village où Eau Vive est présent depuis plusieurs années, le village est confronté à des difficultés d'absentéisme scolaire (pour cause d'éloignement, de non paiement des frais de scolarité par les ménages démunis, de réparation du forage aujourd'hui non fonctionnels). Les appuis apportés par le prestataire chargé de la mise en place et de la dynamisation de l'APE n'ont pas permis de surmonter ces difficultés. A Zambougou également village d'ancienne présence d'Eau Vive, l'APE éprouve des difficultés récurrentes pour résoudre durablement la déficience du fonctionnement du forage. Tout comme Kenenkou, elle est en situation de dépendance vis-à-vis du conseil rural qui a réalisé une latrine, en lieu et place de la construction de classes, contre la volonté de l'APE, l'école disposant déjà de trois latrines construites avec l'appui de Eau Vive.

D'une manière générale, les documents de tenue de compte et de gestion soient inexistantes ou alors mal tenus, en tout cas concentrés entre les mains d'une ou deux personnes.

Education non formelle (alphabétisation)

Au Sénégal l'alphabétisation des adultes n'est pas intégrée dans les priorités de l'éducation tel que conçue par le PADL; pourtant les premiers interlocuteurs du programme sont les adultes et chez ces derniers, le taux d'analphabétisme reste très élevé (entre 75 et 80 %). Considérant qu'elle constitue le substrat de l'acquisition de compétences pour les formations techniques et pour la gestion des organisations, on mesure la grande déficience manifestée à ce niveau. Eau vive a renoncé parce qu'il y avait un programme prévu dans ce domaine qui ne s'est finalement pas réalisée (PAPA). Mais il n'a pas réussi à impulser cette activité quand le PAPA ne s'est pas déployé.

1.6 Les actions de crédit et de financement

Peu d'investigations systématiques ont été menées sur ce volet. Des constats et discussions très ponctuelles au Burkina mais surtout au Sénégal, il apparaît qu'il n'y a pas une vraie politique de crédit qui sous-tend ces initiatives. Eau Vive, comme beaucoup d'ONG placées dans des circonstances particulières (absence de possibilités d'accès à des financements par crédit et besoin de financement d'activités productives, notamment) sont amenées à faire du crédit à leur corps défendant car n'en n'ayant ni l'expérience ni l'expertise.

Les activités de crédit de Eau Vive, même si elles répondent à des besoins réels, ne sont pas construites sur une démarche claire produisant les moyens de sa pérennisation; de ce fait leur viabilité demeure fortement en question.

Il importe pour Eau Vive, dès lors, d'aller vers un transfert de l'activité de crédit à des opérateurs dont c'est le profil sur la base d'un cahier de charges qui prenne en compte ses préoccupations en la matière et qui implique les partenaires locaux (conseil rural et CVD).

1.7 Le renforcement des capacités des acteurs et des prestataires

Les organisations villageoises

Les équipes Eau Vive ont effectué de nombreuses actions d'appui en direction des institutions villageoises (surtout au Sénégal, Mali et Niger...) et des réseaux inter villageois (CORIV au Mali, associations inter villageoises au Burkina) : actions de formations, diagnostics participatifs pour l'élaboration de plans villageois, auto évaluations, visites inter villages. Les appuis les plus vigoureux ont eu lieu au Mali et au Sénégal.

En ce qui concerne les institutions villageoises, on note qu'elles ont quelques été mises en place, (cas de quelques provinces au Burkina Faso). Nous n'avons toutefois pas relevé d'actions

particulière et ciblées visant à leur renforcement institutionnel. Des insuffisances demeurent à des degrés variables :

- A quelques exceptions près, ces institutions ne disposent pas de plan de développement villageois. Lorsque elles en disposent, ces plans ont été hâtivement élaborés. Ils ne traduisent pas une vision globale et partagée d'un processus de développement et les voies pour y conduire et se limitent en général à une expression de besoin et d'infrastructures à réaliser
- Il manque des règles claires d'articulation entre les différentes structures & et comités spécialisés au niveau villageois, et la structure de coordination, de mise en cohérence, qu'est censée être l'institution villageoise
- Les institutions villageoises manquent d'autorité. Elles n'ont pas de fonctionnement régulier, ni de budget propre pour faire face aux dépenses éventuelles de fonctionnement
- Elles n'ont pas un tissu de relations et d'échanges entre elles, soit pour mener des actions conjointes autour d'une problématique partagée (infrastructure, ressource naturelle...) ou pour peser sur des décisions du conseil rural. De ce fait, elles sont affaiblies et se retrouvent dans un face à face avec les conseils communaux, plus précisément les maires. Cette situation les a bien souvent empêché de faire entendre leur voix. Plusieurs exemples illustrent comment la faiblesse relative des institutions villageoises face aux conseils ruraux s'est traduit par une « pénalisation » de leur dynamique de développement (exemples bien illustratifs de Konenkou, de Zambougou ou de Kodougou au Mali). On voit également en quoi la vitalité de l'institution lui autorise une capacité de négociation, voir de recours absolument exemplaire, comme on l'a démontré le CVD du village de Kodougou.

La difficulté de soutenir le développement des institutions villageoises et inter villageoises est récurrente et la plupart des intervenants y sont confrontés. Elle repose sur plusieurs facteurs qui ne sont pas réductibles à la seule stratégie d'intervention d'Eau Vive.

En ce qui concerne les groupements et autres réseaux au niveau local, les équipes d'Eau Vive ont travaillé à la création de réseaux et à l'appui de groupements, de manière limitée.

Et certains pas restent encore à franchir :

- il n'y a pas encore de réseau de groupements professionnels émergeant dans les localités d'intervention de Eau Vive du fait de son appui. Il n'y a pas eu d'actions d'accompagnement à ce niveau. Au Sénégal, zone du PADL, nous notons le soutien à une association pré existante : La Maison des éleveurs dans le département de Koumpentoum
- il n'y a pas encore de réseau de concertation à l'échelle territoriale (qu'il s'agisse d'une collectivité locale ou d'un espace administratif pour le cas du Burkina) pour des échanges et actions concertés entre commissions villageoises spécialisées (Comités Eau, APE par exemple). Ou encore au Burkina Faso des groupements commercialisant le lait et confrontée aujourd'hui à une crise pour laquelle il serait opportun de soutenir un processus local de réflexion et d'action sur les enjeux liés à la filière. Ceci constitue une échelle idéale pour coordonner et peser sur les choix et les décisions à l'échelle locale

Les conseils ruraux

Le renforcement des capacités des conseils ruraux a fait l'objet d'une attention toute particulière au Sénégal, où des programmes spécifiques de formation ont été développés à leur intention. Comme au Niger dans une moindre mesure, et au Mali, les conseillers ont été impliqués dans des rencontres inter villageoises. D'une manière générale, ils ont apprécié ces formations et rencontres. Au Sénégal, le PADL a cherché à doter le conseil rural en soutenant l'élaboration d'un PLD (Plan local de développement). Ces plans constituent outil majeur. Ils constituent en effet

une base de planification, et d'investissement annuel, tout en restant flexibles, selon les dires des conseillers eux-mêmes.

Cet appui révèle cependant des insuffisances importantes :

Les formations des élus et des assistants communautaires ont porté sur des thèmes très importants et ceux-ci ont été identifiés sur la base d'une concertation entre le programme et les élus. Cependant ces formations restent ponctuelles et ne découlent pas d'un diagnostic de besoins en formation. De plus, les formations ont réuni tous les élus qui le souhaitaient et n'ont pas pris en compte les groupes de niveau existant au sein des élus où on trouve des personnes scolarisées et des analphabètes complets. Même si la traduction est prévue dans ces formations, l'expérience a montré qu'il y a beaucoup de difficultés à conduire ces sessions de formations et que en général, ce sont les mieux préparés en terme de profil qui en profitent le plus.

Malgré l'acquis incontestable que constituent les PLD la formulation de celui que nous avons pu examiner comporte un certain nombre d'insuffisances. (Mail il est vrai que le document ne donne pas d'indications sur le processus et la méthodologie de son élaboration et l'implication des différentes catégories d'acteurs à cette dernière).

- L'absence de zonage : Alors qu'au niveau du conseil rural, on parle de trois zones ; dans tous les cas, l'absence de zonage devrait faire l'objet d'une petite explication. Le zonage est un exercice important a priori car au delà des tracés, il exprime des unités de base d'analyse et d'actions mais aussi de concertation et de coordination.
- L'analyse diagnostique de certains secteurs comme l'alphabétisation et les systèmes de production est quelque peu sommaire. L'examen du secteur de l'alphabétisation ne permet pas d'avoir une certaine compréhension de la situation du secteur en termes d'acquis, de faiblesses et d'opportunités ; de ce fait, le programme ne dispose pas suffisamment d'éléments pour bâtir une approche par rapport à une question qui peut avoir une incidence majeure quant au succès ou à l'échec de bon nombre d'activités.
- Il en est de même de secteurs comme la santé.
- Quant aux systèmes de productions, en particulier pour ce qui concerne les secteurs de l'agriculture et de l'élevage, l'approche des questions reste très générale ce qui fait que les contraintes et solutions préconisées restent uniquement du domaine du « classique » (plus d'intrants ; plus de matériel etc...). L'analyse des contraintes et les solutions avancées ne permettent pas une ouverture vers des logiques moins technicistes Les problèmes et les solutions restent centrés sur les villages ; il n'y a pas une prise en compte de la dimension zone ou terroir dans une démarche transversale, ni de prise en compte de la problématique de l'appui aux réseaux (Organisations professionnelles agricoles, réseaux divers). Il n'est pas prévu d'indicateurs de suivi- évaluation du programme.

Plus grave, il apparaît que ce PLD a été conçu et articulé essentiellement autour des domaines pré définis comme champs d'intervention du PADL. De sorte qu'aux yeux de la plupart des conseillers le PADL est plutôt un outil de partenariat avec le consortium LVIA/Eau Vive plutôt qu'un outil lui permettant de négocier un partenariat diversifié.

Le renforcement des capacités des prestataires

Eau Vive recherche le renforcement des compétences et capacités des prestataires avec lesquels elle travaille.

Il y a eu des rencontres d'échanges qui ont permis un développement de compétences des acteurs dans le secteur de l'eau, comme dans le programme PADL au Niger. Quelques cas d'appui ponctuel ont existé ailleurs, comme l'appui à l'ONG JANGUINOL opérateur dans le secteur de l'alphabétisation. D'une manière générale toutefois, sentiment est que les Equipes Eaux Vive n'ont pas défini des objectifs précis et de stratégie cohérente en ce qui concerne le renforcement des capacités des prestataires. Les actions restent donc peu nombreuses, disparates et incomplètes

Au Sénégal des actions vigoureuses ont été initiées en ce sens, et pourraient être amplifiées.

Au Burkina, Elles restent très insuffisantes.

Au Mali, toutefois, on note que des prestataires qualifiés ont été repérés et renforcés pour la conduite de ces actions, particulièrement dans le domaine de l'hygiène et assainissement. Un effort remarquable est décelable ici. Cette approche est à encourager puisque Eau Vive doit veiller au respect de principes et approches d'intervention.

2. Dans le cadre des actions hors programmes

Au Sénégal, Eau Vive, dans le cadre de la CDO, mène ces opérations dans les régions suivantes : Tambacounda ; Kaolack ; Thiès ; Louga ; Diourbel ; Fatick . Au Burkina Faso, ces opérations se mènent sur un nombre important de provinces également. On note ainsi une grande dispersion géographique.

2.1 Dans le secteur de l'hydraulique

Au Sénégal, Trois (3) types de réalisations sont faites dans le domaine de l'eau, des adductions d'eau, des extensions d'adduction d'eau et des puits aménagés. Les ouvrages réalisés sont de bonne qualité et correspondent à des besoins importants d'accès à l'eau potable. Les villages sont impliqués dans leur réalisation sous diverses modalités : contribution financière, apport en nature (creusement des tranchées et hébergement des travailleurs) surveillance des travaux et gestion des stocks de matériau, gestion des points d'eau. Les CPE sont maintenant formés de façon systématique à la gestion mais aussi à l'hygiène et à l'assainissement autour de ces points d'eau.

Autour des adductions d'eau, il y a des règles d'utilisation bien élaborées : sur les bornes fontaines l'eau est en effet vendue par les femmes des groupements sur une base tournante afin que chacune puisse profiter de la rémunération que cela entraîne ; sur les adductions d'eau que nous avons visité (Keur Mbir Ndao et Keur Baba Alima), la vente permet de payer régulièrement l'eau à la société qui la fournit, de rémunérer les vendeuses, de dégager une provision pour l'entretien des points d'eau mais également d'alimenter la caisse du village. A Keur Baba Alima, c'est la vente d'eau qui a permis le financement d'un télé centre pour le village.

Relevons que cependant que la tenue des documents de gestion des points d'eau n'est pas en général satisfaisante sauf pour ce qui concerne le cahier de banque.

Au Burkina Faso, on note que des appuis intéressants ont été initiés en ce qui concerne les banques de céréales. Elles auraient pu éviter les difficultés rencontrées si le potentiel d'expérience d'autres ONG (Afrique Verte) avait pu servir.

Le domaine de la Santé

Au Sénégal, les actions réalisées à ce niveau concernent la réhabilitation d'infrastructures, la construction, l'équipement de cases de santé et l'éclairage de cases de santé ; la formation des agents de santé communautaires ; la réalisation de latrines familiales.

Les actions réalisées dans ce domaine sont bien appréciées par les populations et elles sont dans bien des cas en complémentarités avec d'autres interventions. Eau Vive appuie la mise en place et la formation de comités de gestion. Le fonctionnement des cases de santé était très contrasté : à Keur Aliou Kane, après une période de flottement, la case est entrain d'être relancée ; à Ngass et Keur Baba Alima, les cases ne fonctionnent pas bien alors que à Keur MBir Ndao, la case est en plein développement grâce à l'appui d'un partenaire extérieur.

Les raisons des faibles performances sont diverses : Dans certains cas, c'est l'ASC (Agent de Santé Communautaire) qui démissionne, insatisfait de son niveau de prise en charge. Dans

d'autres c'est le comité de gestion qui dilapide les fonds car le village se désintéresse de la case et ne suit pas ses activités. Ailleurs, c'est l'ICP (Infirmier Chef de poste) qui n'assume pas le suivi du travail une fois que le contrat entre Eau Vive et le district a pris fin.

Par ailleurs, toujours dans le domaine de la santé, il importe de signaler que le travail permanent de sensibilisation sur les questions d'hygiène et de santé connaît de plus en plus de succès : ainsi des comités d'hygiène et de salubrité très dynamiques ont été montés dans les villages de Ndiobène, Keur Baba Alima et Mbaraglou Daly ; les effets sont visibles lorsqu'il y a une comparaison avec d'autres villages ne bénéficiant pas d'appuis similaires.

A Bouloumnabyiri au Burkina Faso, la pertinence par rapport à la demande, qualité des infrastructures, et la contribution des six villages impliqués est à relever, de même que la mise en place de Comités de gestion avec l'appui du district sanitaire, impliquée de bout en bout.

2.2 Dans le domaine de l'éducation

Au Sénégal, les réalisations effectuées au niveau de l'enseignement élémentaire ont eu un impact fort sur l'accès à l'école dans les villages concernés et contribué à améliorer les conditions de travail aussi bien pour les élèves que les enseignants.

Au plan de l'éducation non formelle, au Sénégal il convient de relever les actions d'alphabétisation initiées à Keur Mbir Ndao et associant les villages de Keur Waré et Sine-Bakar. Les cours ont touché 120 auditeurs dont 98% de femmes. Ils se sont déroulés sur 2 campagnes annuelles de 6 mois chacune sur la base de 8 heures de cours par semaine. Les auditeurs étaient répartis en 4 groupes. L'action a été conduite par un prestataire villageois, le GIE Gaïndé Fatma Assistance et l'évaluation finale réalisée par l'Association Nationale pour l'Alphabétisation et la Formation des Adultes (ANAFa). Les résultats obtenus à l'issue de cette évaluation sont les suivants. 111 auditeurs sur 120 inscrits sont déclarés alphabétisés en langue wolof ; ils sont capables de : lire, écrire les mots usuels en wolof parmi lesquels leurs nom et prénoms ; produire de petits textes pour exprimer des idées ; composer un numéro de téléphone ; calculer et tenir le cahier de recettes et dépenses

Quelques actions d'alphabétisation ont été conduites au Burkina ; toutefois, il a été difficile de les évaluer de manière adéquate.

2.3 Le domaine de la production

Les activités réalisées ici sont : l'appui au maraîchage ; l'installation de moulins ; la modernisation d'une forge ; le reboisement

L'appui en maraîchage a concerné le village de Ngass ; l'activité a démarré en 2003 et a concerné 38 personnes en 2003 et 2004 et 40 personnes en 2005 ; la superficie exploitée est de 1 ha. Cette activité semble bien motiver les populations de Ngass qui ont demandé à un autre intervenant de porter la superficie exploitée à 3 ha et d'y creuser 2 nouveaux puits.

Selon Eau Vive, l'activité aurait rapporté en 2004 à ces membres un bénéfice net de 2 500 000fcfa sur une période de 3 mois de travail ! Cependant, malgré notre insistance nous n'avons pas pu accéder à des documents de gestion permettant de nous faire une idée de manière indépendante.

Trois (3) moulins ont été installés durant cette CDO dans les villages de Lelo, Ngass (région de Thiès) et Thiabe-Diene (région de Fatick). A la fin 2004, les villages de Lelo et de Ngass avaient soldé le crédit contracté au niveau de la banque pour leur apport. L'impact des moulins est très important en terme d'allègement des travaux des femmes, mais leur viabilité semble toujours poser problème. Malgré les formations reçues, les comités ne tiennent pas correctement les cahiers de gestion ; ici également, seul le cahier de banque semble exister aux dires des

responsables. La fiabilité de la gestion n'est pas évidente. La rentabilité et les perspectives de pérennité n'ont pu être établies par conséquent par la Mission d'évaluation.

Là où **des actions ont été menées dans le domaine du reboisement**, on ne perçoit pas une mise en perspective dans le contexte de la gestion durable des ressources naturelles.

2.4 Le renforcement des capacités des organisations locales

Au cours de l'actuelle convention d'objectifs peu d'action d'appui à l'animation et au renforcement des organisations, des conseils ruraux ont été organisés. Au Sénégal, on note la tenue de quelques rencontres et visites d'échanges. Une rencontre zonale à Sagatta (région de Louga) et une rencontre nationale à Thiès. Elles ont porté toutes les deux sur « l'organisation et le fonctionnement du village » et « la mobilisation des ressources de la communauté villageoise » ; une rencontre thématique des comités de gestion de bornes fontaines de Keur Mbir Ndao et de Keur Baba Alima ; une formation sur rôles et responsabilités, mission et attributions des élus qui était destiné au conseil rural de Bani Israël et qui a été élargie à des animateurs et des responsables villageois

Au Burkina Faso, on relèvera les faibles capacités d'une structure inter villageoise comme Reltaaba, surestimée par Eau Vive, mais qui n'a pu jouer les fonctions attendues d'elles au détriment des villages porteurs de projets.

D'une manière générale, si des résultats intéressants sont atteints pour la gestion d'activités spécifiques mises en œuvre par Eau Vive, ce n'est pas le cas pour les autres types d'organisations : institutions villageoises, groupements, dynamique inter villageoise. Ce constat fait dans les zones d'interventions des programmes se vérifie également dans les zones hors programmes, même pour celles qui font l'objet d'un vieil partenariat avec Eau Vive que ce soit au Sénégal, mais aussi au Burkina Faso.

Au Sénégal, il n'y a pratiquement pas eu d'actions de renforcement de capacités en direction des OCB en termes de formation ou de rencontre ; nous n'avons pas identifié non plus un processus d'accompagnement d'OCB en œuvre dans les zones hors programmes. Ce qui apparaît le plus ce sont des partenariats autour d'actions précises qui ont du mal à évoluer au-delà de celles-ci. C'est le cas notamment à Keur Mbir Ndao et à Keur Baba Alima avec les groupements féminins des 2 villages qui ont bénéficié d'un appui par Eau Vive, l'un dans le domaine de l'alphabétisation et l'autre pour l'acquisition d'un moulin. Le partenariat entre Eau Vive et ces groupements n'a pas connu d'avancée et les actions réalisées n'ont pas servi de base pour une meilleure connaissance de ces groupements et de leurs dynamiques et qui permettrait son élargissement.

Au Burkina, le potentiel de villages autour du village de Kera, dans la province du Nayala n'a pu être traduit en dynamique inter villageoise.

Les dynamiques organisationnelles au niveau inter- villageois sont peu perceptibles, même dans les anciennes zones d'intervention, comme celle de Thiès au Sénégal; hormis la rencontre entre comité de bornes fontaines, il n'a rien eu d'autres. Pourtant certains villages partenaires de Eau Vive sont situés dans la même collectivité locale (Mali, Sénégal, Niger) ou sur le même espace administratif préfigurant le territoire des futures communes rurales (Burkina Faso) et peuvent trouver là une opportunité de réfléchir les problèmes qu'ils rencontrent dans les domaines de la santé ou autre à un niveau inter- villageois voire communautaire, sous l'impulsion des Equipes Eau Vive.

La seule action intéressante à ce niveau vient du Sénégal, où dans la zone de Thiès une rencontre entre comités de bornes fontaines s'est tenue avec visiblement des résultats prometteurs et susceptibles de déclencher une dynamique de concertation et d'échanges bien concrète.

2.5 Renforcement des capacités des conseils ruraux

Dans les zones hors programme, c'est au Sénégal qu'il s'avérait intéressant d'observer ce point, vu le caractère récent des conseils ruraux au Niger. Ces relations au cours de la convention qui s'achève ont été peu importantes : Conseils ruraux non associés au choix des opérateurs privés ou aux réceptions des infrastructures, pas de séances d'informations réciproques en vue d'une meilleure coordination de leurs activités, pas d'échanges sur des questions d'enjeu comme la promotion de la concertation locale etc...

Ces relations semblent ponctuelles et pas suffisamment envisagées sur la durée ; il y a tout de même des exceptions : le Président du conseil rural (PCR) de Touba Toul a, dans le cadre de la réalisation des salles de classes de l'école de Thilla Boubou, contresigné le contrat liant Eau Vive et l'opérateur privé. Le conseil rural a aussi versé une contribution pour l'équipement de ces salles. Il a, enfin, été associé aux études pour la réalisation de l'adduction d'eau potable pour le village de Mbampana Fall.

L'équipe d'Eau Vive au Sénégal nous a donné l'impression d'être conscients de cette situation et travaille à l'amélioration de ces relations.

IV. SUIVI EVALUATION, CAPITALISATION, DIALOGUE DE POLITIQUE ET IMAGE

1. Le suivi évaluation et la capitalisation

1.1 Le suivi évaluation

Au Sénégal, trois modes de suivi développés par Eau Vive ont été identifiés :

1. le suivi direct réalisé par l'équipe de Eau Vive à l'occasion de visites de terrain tous les 15 jours ou tous les mois en fonction des zones à visiter ; les outils de suivi utilisés dans ce cadre sont :
 - une fiche d'organisation
 - une fiche de gestion par type d'activité
 - un tableau de suivi de l'état du crédit
 - le tableau d'évaluation des missions des donateurs
 - la grille d'autoévaluation

Ces fiches permettent la collecte d'informations à l'occasion des missions de terrain et donc d'être informés sur certaines activités qui sont en difficultés. Ces fiches sont orientées vers des actions précises, de ce fait elles ne permettent pas de voir et d'apprécier la situation d'ensemble dans les organisations ; la place des acteurs et ses effets sur les problèmes que connaissent les activités.

Connaître la situation de certaine activités, c'est une bonne chose, mais il ne faut pas que le suivi-évaluation se limite à cela car cela ne permettrait pas de comprendre certains problèmes auxquels on est confronté.

2. Le suivi réalisé par les prestataire : ils le font sur la base de contrats précis ; le suivi se fait sur la base de tournées périodiques sanctionnées par des rapports de suivi qui décrivent les observations notées lors de ces missions
3. Le suivi réalisé par les animateurs relais sur le terrain qui font remonter des informations à partir des observations qu'ils font.

Ces 3 formes de suivi ne sont pas intégrées et ne sont pas faits à partir d'une même grille d'observation, ce qui fait qu'elles ne fonctionnent pas comme un système.

Quant aux autoévaluations, elles ne peuvent pas fonctionner comme outil de suivi, dans la mesure où elles ne sont pas régulières (1 autoévaluation en 3 ans)

Au Niger, on relève que le suivi est lié aux aspects opérationnels. Il s'agit de vérifier que les activités prévues ont été exécutées conformément aux prévisions et de déceler les difficultés afin de les surmonter. Un agent du bureau central de Eau Vive / Niamey effectue des tournées auprès du PADL/ Kornaka en ce sens. Nous n'avons pas noté d'auto évaluations.

Au Mali , tout comme au Burkina, il ressort que le système mis en place informe très peu sur les impacts / effets / résultats obtenus. Les changements (attribuables à l'action) obtenus par rapport à la situation initiale chez le demandeur sont peu connus. Cette situation est due au fait que des indicateurs de résultats ne sont pas définis dans les demandes des communautés et le système de suivi évaluation en place ne prévoit d'indicateurs de résultats à suivre. En plus des réalisations le système de suivi évaluation devrait pouvoir fournir des informations sur les utilisations faites de

son assistance (écoles, points d'eau, formations etc.) ni de son utilité (en quoi les actions soutenue ont-elle changé la vie des bénéficiaires ?)

Dans la démarche pour bâtir un système de suivi-évaluation, il importe que les considérations ci-après soient prises en compte :

- Les critères de suivi à définir ne doivent pas se focaliser uniquement sur les objectifs des projets et activités mais s'inscrire dans une perspective plus ouverte en terme d'impact organisationnel ou social
- Il faudra, à partir entre autres des bilans- situations, disposer d'une base de données sur les villages ciblées dans cette démarche
- Le suivi ne doit pas être un exercice solitaire de l'ONG d'appui mais associer dans le dispositif les partenaires de base car ce sont eux les premiers bénéficiaires de ce travail
- Le système doit prévoir un rythme de partages périodiques ainsi que les modalités de redéfinition des critères

En l'absence d'un tel suivi, on ignore souvent l'effectivité et le degré de l'utilisation des infrastructures et leurs effets, sur, par exemple la fréquentation scolaire, notamment de celle des jeunes filles ;ou sur l'équité dans l'accès aux points d'eau, ou encore le respect des pratiques d'hygiène (collecte de l'eau, transport et stockage) et de manière corollaire l'incidence sur les maladies d'origine hydrique (données qu'il doit être possible de collecter, soit au niveau des postes de santé ou par enquêtes périodiques aux mêmes périodes dans le village).

Par ailleurs, les Equipes ont conduit des évaluations à mi parcours de leurs actions. Au Sénégal, cela a été effectué dans le cadre du PADL. Cette précaution n'a pas été menée de manière systématique ailleurs, notamment au Niger (PADL/Kornaka) où pourtant cela avait été prévu). Une tel exercice, est utile pour les équipes et aurait facilité en outre le déroulement de la présente Mission d'évaluation.

1.2 La capitalisation

En ce qui concerne la capitalisation, les études et propositions ont été faites dans le cadre de l'élaboration du livre bleu. Il s'agit d'un effort remarquable ayant permis, de faire un état des lieux, de situer les défis et les chantiers pour le millénaire.

Par ailleurs les Equipes Eau Vive disposent d'une assez longue expérience dans des domaines diversifiés : interventions dans le secteur de l'eau (construction des ouvrages, gestion des points d'eau et assainissement) .

Le long partenariat avec les villages et groupes de villages peut être capitalisé également afin de dégager des enseignements utiles dans la perspective de l'appui aux collectivités locales et à la construction de relations entre celles-ci d'une part les institutions villageoises et inter villageoises d'autre part, ainsi que du désengagement également.

2. Le renforcement de la société civile et du dialogue politique

2.1 Les Associations partenaires pour la mise en œuvre des programmes

Eau Vive s'est appuyé sur des associations pour la mise en œuvre du partenariat de certains programmes : (ABHM pour le Programme MAYAYI au Niger, RECOPA pour le Programme Sécurité Alimentaire au Burkina Faso). Les Equipes Eau Vive ont apporté des formations et des conseils importants :

- montage de dossiers
- planification ; diagnostic villageois (DP)
- compétences additionnelles pour certains domaines ; par exemple ABHM a complété ses capacités dans le domaine de l'hydraulique en maîtrisant mieux les approches de mise en place et de suivi des CPE.

Les effets en termes de capacités de gestion, de recherche de partenaires sont nettement mis en lumière par ces associations. En tant que relais régionaux, les Equipes Eau Vive au Niger ont sans doute contribué au renforcement de ces associations et se sont appuyées sur elles pour déployé certains programmes.

Toutefois, on observe certains phénomènes. L'appui apporté concerne des structures qui n'avaient pas pour « vocation » de mettre en œuvre les nouvelles fonctions remplies dans le cadre du partenariat avec Eau Vive.

Ainsi, ABHM de prestataire privé dans le secteur de l'hydraulique a été conduit à jouer plusieurs rôles : animateur de développement local, prestataire dans le secteur des ouvrages hydrauliques, représentant de Eau Vive dans le département. Bien qu'ajoutant un plus à ABHM (dimension animation), cette diversification n'est pas sans poser des interrogations non seulement pour les partenaires potentiels de ces organisations , mais aussi pour les membres eux-mêmes.

Dans le cas de RECOPA au Burkina Faso, une situation similaire est observée. RECOPA est un réseau de communication sur le pastoralisme, jouant un rôle unanimement reconnu au plan national. L'appui et le partenariat avec Eau Vive l'amène à intervenir dans le développement local en général. Nous avons noté plusieurs faits :

- RECOPA ne dispose pas d'une expertise d'animation de développement local et de supervision des actions mises en œuvre dans le cadre du Programme Sécurité Alimentaire, antérieure au partenariat avec Eau Vive
- RECOPA n'est pas perçue comme la plus qualifiée au plan régional pour jouer ces rôles

Selon RECOPA, cette nouvelle fonction vient compléter et renforcer son travail dans le domaine de la communication sur le pastoralisme et sa crédibilité vis-à-vis des acteurs non pasteurs qui exprimaient eux aussi des attentes à son endroit. Cette crédibilité n'est plutôt-elle pas fondée sur l'équité et l'efficacité avec laquelle RECOPA parvient à prévenir les conflits et à aider à leur résolution ? Les nouvelles activités ne contribueront-elles pas à une dispersion au détriment de son avantage comparatif et reconnu comme telle (la prévention des conflits et la facilitation de leur résolution ?).

2.2 Appui à d'autres réseaux régionaux et nationaux

Des initiatives diverses ont été conduites en ce sens dans chacun des pays.

Par exemple **au Niger**, l'Equipe Eau Vive a :

- Organisé la participation d'acteurs nigériens au forum PLANET'ERE 3 de Ouagadougou : prise en charge la participation de 15 participants nigériens composés d'élus locaux, de représentants des associations oeuvrant pour la sauvegarde de l'environnement, des associations féminines, et des associations des jeunes ;
- A initié et coordonné l'organisation d'une exposition des ONG et Associations de développement en marge du forum national pour le financement de la SRP tenue à Niamey en juin 2003 ;
- Mis en place et animé un « Groupe pays » en vue de répondre à l'offre de l'Union Européenne sur la Facilité Eau UE-ACP en mars 2005. ce groupe composé de 12 communes et 7 ONG (dont une internationale) a présenté un dossier retenu pour la première phase de la sélection.

- Facilité la restructuration de l'Association des Fontainiers de la Région de Maradi (AFOREM) qui a activement participé aux activités commémoratives de la journée mondiale de l'eau et de la semaine de l'eau.

Dans les autres pays des efforts importants et similaires ont été consentis. Au **Burkina Faso**, les appuis apportés à la mise en place de réseaux d'artisans réparateurs est à souligner très clairement, même si elle n'est pour l'instant localisée que dans la région Nord. Les ambitions derrière l'initiative, les innovations projetées et la vitalité de l'expérience font la fierté de l'équipe. Toutefois, les contraintes pluviométriques n'ont pas permis à la Mission d'appréhender l'effectivité, la force et les effets du réseau.

2.3 L'implication de Eau Vive dans les réseaux

Dans chacun des pays Eau Vive est activement engagée dans le réseau national des ONG de l'Union européenne et joue des rôles importants unanimement reconnus. Elle contribue au fonctionnement des dits réseaux de manière efficace, et y consacre une part importante de temps. Au Burkina Faso, Eau Vive a contribué à la naissance du collectif des ONG et associations dans le secteur de l'Eau et Assainissement (CCEPA). Elle assume la fonction de présidence et d'animation du collectif, signe de la reconnaissance des ONG et associations partenaires. L'orientation de ce collectif, comme espace d'échanges, de dialogue politique et de plaidoyer indique la pertinence de l'orientation en cours. Ce cadre est par excellence un lieu pour donner force au dialogue de politique que ne peut mener ni Eau Vive toute seule, ni même le collectif des ONG de l'Union Européenne, dans chacun des pays.

2.4 La coopération avec les services de l'Etat

D'une manière générale Eau Vive s'est révélée respectueuse des politiques nationales, et a recherché activement l'aval et la collaboration avec les services administratifs et techniques.

Cela se vérifie dans chacun des pays et est bien illustré également dans les rapports. Toutefois au Mali, il semble que des cela se soit limité essentiellement au secteur de l'hydraulique selon plusieurs formes : le respect des zones prioritaires en matière d'intervention, en concertation avec les services compétents, la recherche d'autorisations préalables avant les investissements, la précaution de l'engagement pour des affectations lorsqu'il s'agit de postes de santé ou de nouvelles salles de classes, le respect des normes et réglementation en vigueur, la prise en compte de la politique de décentralisation et de la mise en place des collectivités locales.

Les Equipes Eau Vive ont au-delà de cela souvent eu recours à l'expertise des services administratifs (dans le domaine de l'appui aux CPE, des actions d'alphabétisation, de formation technique, ou encore de la santé en général). Mais sans doute doivent-elles garder parfois de la réserve lorsque ces compétences ne sont pas véritablement confirmées. Elles doivent en faire la vérification plus rigoureusement que cela n'a été fait jusque là. Les observations et les constats indiquant que bien souvent ces services n'exécutent pas les activités (notamment dans le domaine du renforcement des capacités) avec l'efficacité souhaitée. Par ailleurs, sur le plan de la pérennité des engagements, il n'est pas toujours établi que les actions initiées avec l'appui d'Eau Vive sont relayées par les services compétents en termes de suivi (cas par exemple des CPE dans la communauté rurale de Koumpentoum au Sénégal) : les services techniques se limitant aux actions liées aux contrats passés avec Eau Vive. Ceci interpelle l'efficacité des services de l'Etat dans les Missions qui sont les leurs et les dotations budgétaires qu'elles reçoivent des pouvoirs publics également.

EAU VIVE participe au niveau national aux différentes réflexions autour de la question de l'eau dans chacun des pays. Ainsi par exemple, cette collaboration au plan national a été activement recherchée. EAU VIVE y est membre de divers cadres de réflexion au niveau national. Dans le même ordre d'idée, toujours au Niger, une innovation portée par EAU VIVE a fait l'objet d'une reconnaissance nationale : l'organisation de la journée de l'eau au niveau régional qui en fait de

cet événement national une opération de proximité intégrant ainsi les acteurs locaux et leurs préoccupations. Cet événement a reçu l'adhésion générale tant au niveau national qu'au niveau des bailleurs, des ONG et associations. L'Etat nigérien s'en est approprié désormais avec l'organisation de journée à ZINDER et TILLABERI respectivement en 2004 et 2005.

Pour les équipes Eau Vive, on peut citer les principaux partenariats suivants :

- la signature d'un accord de partenariat avec l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- l'adhésion et la participation, dans chaque pays, aux collectifs d'Ongs, et en particulier aux collectifs des Ongs partenaires de l'Union européenne ;
- la participation à la création du Cadre de Concertation des Ongs et Associations de l'Eau Potable, Hygiène et Assainissement au Burkina Faso, et dont la Présidence est assurée par le Responsable d'Eau Vive au Burkina Faso ; le CCEPA regroupe 26 associations et Ongs nationales et internationales ;
- la concertation, dans chaque pays, avec les pouvoirs publics, au niveau des Ministères de tutelles (eau, éducation, santé ...), et avec les services techniques décentralisés de ces Ministères ;
- les rapprochements et les activités menées en France avec le Groupe de Travail Désertification et le l'organisme de formation CIEDEL ;
- l'élaboration d'études et de propositions rassemblées dans un Livre bleu, sur l'accès à l'eau potable et l'assainissement, au Burkina Faso, Mali et Niger, en étroite collaboration avec le Secrétariat International de l'Eau (SIE) ;
- la participation à des rencontres de concertation avec la Banque Africaine de Développement (BAD) et avec la Commission européenne, pour la mise en œuvre de nouveaux cadres de financement pour l'eau potable et l'assainissement ;
- la participation, dans chaque pays, à la journée mondiale de l'eau (mars 04), et aux activités et rencontres qui y sont associées ;
- la participation à la campagne citoyenne, accompagnant le 10^e Sommet de la Francophonie (Ouagadougou, nov. 04), à la campagne WASH pour l'eau potable et l'assainissement (Dakar, nov. 04), et aux travaux du Groupe de Référence Africain pour l'Eau ;
- la préparation d'un programme d'hygiène et d'assainissement scolaire au Niger, avec l'Ong Aide et Action et l'Agence de Coopération Danoise (DANIDA) ;
- la participation à la consultation pour la préparation de la 13^e Commission des Nations Unies pour le Développement durable (déc. 04) ;
- la participation à l'initiative de concertation de 9 pays partageant le Bassin du Fleuve Niger.

Ces partenariats multiformes indiquent le crédibilité dont jouit Eau Vive , ainsi que la qualité de la vision prospective en termes de dialogue de politique.

3. L'image

Globalement Eau Vive jouit d'une bonne image auprès de ses diverses interlocuteurs

En ce qui concerne les services administratifs et techniques, l'opinion exprimée par le sous préfet de Koumpentoum (Sénégal) illustre bien le sentiment général.

« ...j'ai été Directeur d'ONG pendant 7 ans et j'ai aussi travaillé avec beaucoup de projets et d'ONG dans ma carrière, mais je n'ai jamais rencontré un intervenant comme le PADL. Je suis suffisamment informé sur tout ce que fait le projet et je participe activement à certaines activités...Le projet a eu des impacts incommensurables aussi bien au niveau de la population en ce qui concerne leurs conditions de vie et l'éveil en matière d'organisation, qu'au niveau des élus locaux et les chefs de village qui ont maintenant compris leurs rôles respectifs... ». (cités dans l'évaluation externe du PADL réalisée en Octobre 2004 par le GERAD) expriment bien les sentiments de l'administration vis-à-vis de EAU Vive et repris sous d'autres formes lors de la présente Mission d'Evaluation.

L'association est reconnue par eux comme une ONG qui exécute de manière exemplaire et efficacement les actions d'investissement, et implique les autorités administratives et techniques.

Du côté des conseillers ruraux, c'est une satisfaction marquée, pour une démarche qui les met au centre de la maîtrise d'ouvrage, surtout dans les zones où ont été mises en œuvre des actions de programme (notamment les communes rurales concernées par le PADL/Tambacounda). Le même sentiment est perceptible ailleurs, notamment au Niger où Eau Vive vient de soutenir quelques collectivités locales dans l'élaboration de programmes d'actions dans le secteur de l'Eau.

Les SCAC rencontrés, lorsqu'ils ont une bonne connaissance du dossier Eau Vive reconnaissent le professionnalisme des Equipes, tout en regrettant que les actions soient relativement diversifiées, au lieu de se concentrer sur l'eau et l'assainissement.

En termes de valeur ajoutée. On peut d'abord estimer que Eau Vive semble se distinguer non pas dans l'affirmation de principes nouveaux prônés dans le cadre du développement local, mais dans son respect strict. Il force aussi l'exemple par la qualité générale et le sérieux dans l'exécution des ouvrages physiques.

Par ailleurs sur certaines questions, comme l'appui à la mise en place des CPE et l'assainissement autour des points d'Eau, son expertise est parfois mise à contribution pour produire des outils pédagogiques de valeur nationale et censée guider les actions des prestataires dans son domaine. Ce point est net au Mali où l'Equipe d'Eau Vive s'est distinguée. Au Niger aussi l'initiation de la journée nationale de l'eau au niveau régional est notable. Le livre bleu constitue sans doute également un outil de référence, peu connu encore certes.

En matière d'innovations sur le plan des appuis au développement organisationnel (comités de gestion, institutions villageoises), mais aussi en termes de communication autour de l'assainissement & hygiène & gestion de l'eau, domaines pour lesquels Eau Vive aurait pu apporter et aider aux améliorations des pratiques et normes, des progrès restent à faire.

Eau Vive elle-même continuant de s'appuyer sur des prestataires, soit étatiques ou privés pour effectuer des appuis. C'est en s'impliquant activement dans le suivi, la capitalisation périodique qu'elle pourra améliorer constamment ses propres approches, tester de nouvelles façons de faire et de les faire reconnaître et partager.

V. REFLEXIONS SUR LES METHODES ET LES PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE

Ce dernier chapitre analyse les résultats présentés. Il permet de comprendre dans une certaine mesure, la variabilité des résultats, en fonction des contextes d'intervention, des modalités de financement, ainsi que des approches opérées par les Equipes Eau Vive dans les pays.

1. L'approche par la demande et la contribution locale

Les équipes Eau Vive s'efforce de mettre en œuvre une approche fondée sur la demande et à un partage des coûts des réalisations. Ces deux principes de base devraient garantir une appropriation à terme des ouvrages. Ils expliquent le fort degré d'adhésion des acteurs rencontrés, et la pertinence des actions réalisées.

1.1 Les limites de l'approche par la demande

Toutefois, la stricte application de la logique de demande peut conduire à une dispersion des actions d'appui. comme c'était le cas lors de la précédente convention, et se vérifie encore dans la mise en œuvre de la seconde. Même lorsque les territoires d'intervention ont été bien circonscrits dans le cas des programmes, les appuis concernent des échelles trop vastes, et ne permettent pas une concentration à même de générer des effets cumulatifs en termes de construction de réseaux. Par exemple le PAC intervient sur cinq régions en même temps. Même lorsqu'il s'agit d'une seule région, les villages bénéficiant de l'appui du Programme de sécurité alimentaire sont dispersés sur plusieurs départements. Cette dispersion ne permet pas d'anticiper pour la construction de réseaux et d'actions au plan communal. On pourrait penser que l'intervention à l'échelle d'un canton (cas du canton de Kornaka au Niger) pallie à cette faiblesse. Mais ce canton est l'équivalent d'une région pour d'autres pays. Les distances et les difficultés de déplacement y sont particulièrement contraignante. Au Burkina Faso, l'intervention se fait sur seulement 10 Villages répartis pourtant 4 provinces (parmi les plus étendues du pays). On a pu observer en quoi cela rend difficile les échanges entre comités de gestion et villages, tout en ne favorisant pas l'action concentrée sur un nombre limité de communes. Dans ce contexte, en ne disposant que de ressources humaines et logistiques limitées, les programmes ne résolvent pas le défaut de dispersion des interventions hors programmes, comme on aurait pu le penser. Dans certains pays, comme au Niger, où l'échelle d'intervention même pour une commune est importante ce facteur freine considérablement l'efficacité des appuis, les équipes passant presque autant de temps à se déplacer, à communiquer, qu'à apporter les appuis conseils effectifs sur le terrain. Cela incite à se préoccuper davantage de la réalisation des activités, plutôt qu'à se préoccuper de leur efficacité ainsi que du suivi et de l'accompagnement. Il faut y ajouter l'état des infrastructures de communication entre les chefs lieux de région et les villages, ainsi que la distance d'avec la capitale. Sans doute le Mali vit-il également, quoique dans une moindre mesure cette difficulté supplémentaire particulièrement évidente au Niger, et ce d'autant que l'allocation des budgets (ressources humaines et logistiques) ne tient pas systématiquement compte de cette donnée. Les péripéties vécues (cas de l'accident dont a été victime une partie de l'équipe du Niger pendant la mise en œuvre de l'actuelle convention) expliquent parfois des difficultés supplémentaires rencontrées.

L'argument selon lequel, c'est la demande qui commande doit être soumis à réflexion. La demande est exprimée seulement par ceux qui détiennent l'information sur l'opportunité de l'appui. Evidemment pas par ceux qui ne disposent pas de cette information. On peut penser

qu'une large diffusion des opportunités d'appui sur une échelle limitée aurait permis de générer suffisamment de demandes à la hauteur des montants financiers d'un programme, évitant les inconvénients facteurs d'inefficacité signalés précédemment. Par exemple rien que dans la commune de Kornaka, il y a environ deux cent villages, alors que pour tout le département, le PADL/ Kornaka n'intervient que dans 51 villages éparpillés sur cinq communes.

L'approche par la demande est intéressante en soi ; mais nous avons observée que les villages ont presque toujours un écho des domaines d'intervention de Eau Vive, et que lorsque des membres venant en son nom se présentent, c'est presque toujours le type d'actions qui ressort. Cela est particulièrement net dans les zones où il y a une ancienne présence de Eau Vive ou où une information préalable a été faite sur le programme à venir (PADL dans la région de Tambacounda).

Nous relevons en outre que la perception de la demande conduit souvent à la non formulation de demande d'appui par des groupements professionnels et des réseaux locaux. Un cas exceptionnel a été noté dans le contexte du PADL/Sénégal avec le soutien à la Maison des Eleveurs suite à une demande d'un acteur bien informé des opportunités effectives auprès de Eau Vive. Pourquoi ne pas imaginer une démarche d'information assez large et d'exploration de demandes par réunion de concertation avec des organisations professionnels et des réseaux naissants dans les zones d'intervention ? Cette attitude volontariste s'éloigne de l'approche stricte d'attente de la demande.

1.2 Le principe de la contribution locale n'est pas toujours respecté.

En ce qui concerne la contribution locale : il est fort louable qu'elle s'est manifestée de manière générale et qu'elle a précédé l'engagement effectif des actions des Equipes. Toutefois, dans le cadre de la réalisation de certains programmes, particulièrement le PADL/Kornaka, mais aussi le Programme Sécurité alimentaire , Eau Vive a devancé le versement intégral des dites contributions, dérogeant ainsi à l'un de ces principes de base constitutif de la démarche de Eau Vive. Il faut noter que la pression du temps, et le souci d'effectuer des réalisations conformément aux prévisions des programmes a pesé sans doute dans les décisions. Toujours est-il qu'il n'est dès lors pas évident que les villages concernés versent leur contrepartie.

Il a été observé d'autre part que certains acteurs se substituent au village pour payer la contribution : en partie ou en totalité. Lorsqu'il s'agit de la collectivité locale cela est fort louable et marque l'engagement et l'appropriation et par le village et par la collectivité. Lorsqu'il s'agit de l'entreprise chargée de la réalisation des travaux, cela présente des effets néfastes. Des rumeurs sur des pressions en ce sens auraient existé et Eau Vive devrait prendre des dispositions pour y remédier : en faisant verser à son propre niveau ou au niveau de la collectivité locale la contrepartie attendue.

Lorsqu'il s'agit de ressortissants du village, une contribution est très certainement salutaire. Mais lorsque le versement intégral de la contrepartie villageoise repose entièrement sur ceux-ci, ne masque-t-on pas des difficultés locales de mobilisation, d'appropriation, de maîtrise d'ouvrage et de gestion pérenne de l'infrastructure. Les contributions demandées nous semblent tout à fait à la portée d'une contribution locale si des mécanismes appropriés de concertation et de contribution financière sont recherchés. Eau Vive investit-elle suffisamment de temps pour inciter à cette auto organisation préalable dans des villages où le collectif n'est souvent qu'un discours, où de fait les mécanismes de fonctionnement d'une institution villageoise et d'une autorité effective se sont affaiblies. Dans les situations où la conjoncture rend les conditions précaires, n'est-il pas opportun d'être plus flexible dans la fixation des taux, au risque de prendre le risque de ne pas voir les villages honorer leurs engagements ? Mais cette flexibilité elle-même est susceptible d'entraîner des conséquences. Une réflexion approfondie doit être menée sur cette question.

2. La partenariat comme stratégie de maîtrise d'oeuvre

2.1 Maintenir une présence active dans le processus de sélection des prestataires

Les modes de sélection des prestataires sont variés. La forme la plus avancée est celle mise en œuvre par le PADL, qui s'appuie sur les commissions de passation de marchés au sein des conseils ruraux. Mais cet effort en matière de maîtrise d'ouvrage par les conseils ruraux n'est pas observée dans les zones hors programme au Sénégal.

Il apparaît nettement que les enjeux autour de la gestion des marchés reste fort. Une logique de clientélisme très forte existe au sein des conseils ruraux et on a bien vu dans d'autres contextes au Sénégal comme au Mali, comment cela s'est traduit par la corruption et une très grande inefficacité dans la réalisation des ouvrages. Même en s'appuyant sur ce type d'institutions Eau Vive, dans le contexte du PADL a réussi, en y participant, en poussant à un examen critique des offres, à introduire progressivement plus de rigueur et d'impartialité dans la sélection. Ce qui explique de manière globale la qualité des ouvrages physiques exécutés. Au Mali, une démarche aussi systématique d'appui sur de telles commissions ne s'est pas faite, probablement par méfiance vis-à-vis des pratiques de corruption ayant marqué la première génération de conseils ruraux. Au Niger ce ne pouvait être imaginée bien évidemment, vu le caractère récent des collectivités locales en milieu rural. Dans ces contextes, Eau Vive a quand même consulté, tenu informé et collaboré à des degrés divers avec les acteurs locaux (villages et conseils communaux). Nous n'avons noté aucune frustration, même si quelque fois, le village pour des raisons compréhensibles ne disposait pas du niveau d'information, de compétence, pour identifier les prestataires et en faire une sélection. C'est le lieu de saluer l'esprit de « résistance » dont les Equipes ont souvent fait preuve, face à des pressions « politiciennes », que ce soit au Sénégal, mais aussi au Mali et parfois de manière très aiguë (et de connivence avec certains chefs de village eux-mêmes au Niger). Cette indépendance, ce souci de laisser jouer le mécanisme de sélection, mais de garder un rôle de veille (clause d'objection), la connaissance de l'expertise des opérateurs en matière d'ouvrages physiques explique sans doute la grande qualité des réalisations des ouvrages physiques .

2.2 Le positionnement vis-à-vis des partenaires locaux

Nous avons relevé dans les faiblesses relatives aux capacités des acteurs, celles concernant la vision, d'un plan orientant le cheminement vers le développement et la capacité de construction de partenariats diversifiés avec les intervenants. Une des raisons tient au fait que Eau Vive et ses prestataires ont insuffisamment appuyé cela dans les villages et communes rurales. Lorsque des actions ont eu lieu en ce sens la qualité a été très faible. Les séquences sont connues mais elles ne sont pas exécutées efficacement : réalisation d'un diagnostic participatif, formulation d'un PVD souple (pas une expression de besoins), « façonnage » d'institutions villageoises » ainsi que des règles, élaboration d'un plan de renforcement des capacités (CVD mais aussi autres comités de gestion...)...

D'une manière générale, nous observons que ces actions sont exécutées rapidement, sans une concertation et une négociation approfondie au plan local. Les appuis externes (souvent peu expérimentées) collectent des besoins sans réflexion approfondie avec les acteurs.

En outre une faiblesse récurrente réside dans le façonnage des institutions : l'on met en place des structures uniformes du point de vue des fonctions sans toujours prendre appui sur les spécificités et l'expérience locale. Peu d'attention est accordé à la construction institutionnelle en tant que telle : systèmes d'organisations liées, avec des règles, mais aussi et surtout un système de suivi et d'autorité. Nous avons noté par exemple qu'un potentiel tel existe dès lors que l'on prend la peine d'écouter comment fonctionne certains villages (par exemple le village de Kenenkou au Mali est remarquable par la clarté de son système de concertation et de prise de décision). Dans d'autres c'est une construction véritable auquel il faut s'atteler.

L'élaboration de tels PVD, l'appui à la construction institutionnelle et au plan de renforcement des capacités doit être révisé de manière itérative. Il doit nourrir le PLD (Plan local de développement) qui à son tour, en faisant une synthèse des actions à mener doit réfléchir en termes de zonages, d'agrégation des infrastructures (complexes scolaires, centres de santé, ouvrages hydrauliques de grande dimension ou à vocation pastorale) et ensuite ré interpellent les plans villageois pour une négociation, un arbitrage inévitable et surtout des règles de gestion situant les responsabilités entre conseils ruraux, institutions villageoises, mais aussi les sanctions qui s'imposent.

Un plan de renforcement sur la base d'un échéancier très précis et d'indicateurs de mesure des progrès pour faciliter le suivi de sa mise en œuvre.

Les PVD, les PLD, les structures locales villageoises doivent être appropriées et non apparaître comme des outils de tel ou tel intervenant. On voit bien dans la région de Thiès, comment une telle perception affaiblit considérablement les dynamismes. Dans le cas du PLD de Koumpentoum, en dépit du caractère novateur de l'initiative, il reste perçu comme un outil de partenariat principal avec Eau Vive ; en tout cas les conseillers ruraux qui l'ont porté, l'intervenant en charge de l'appui à son élaboration, et son contenu en reste marqué par ailleurs.

Ces observations interpellent le profil des compétences réunies au sein des équipes : Ces dernières disposent-elles des ressources humaines nécessaires pour accompagner ce type de construction institutionnelle et de processus ? Comment les renforcer pour qu'elles soient à la hauteur des défis ?

Elles interpellent tout autant le positionnement de Eau Vive lui-même. Intervient-elle comme facilitateur pour la formulation d'un programme propre aux acteurs et dont ils pourront négocier les parties en fonction du domaine d'intervention des partenaires techniques et financiers ? Ou impulsent-elles des programmes locaux (lorsque cela a le mérite d'exister : PVD et PLD dans la zone du PADL/Tambacounda au Sénégal contrairement aux zones hors programme en dépit de l'ancienneté de l'intervention pour certaines comme Thiès) en fonction de ses domaines d'intervention pré définis ? Ne devrait-elle pas opter résolument et clairement pour la première option et se concentrer sur les domaines où elle un avantage comparatif, une expertise reconnue tout en aidant les maîtres d'ouvrages à rechercher et nouer d'autres partenariats dans le respect des programmes, et des principes définis ?

Ces observations interpellent enfin sur l'exigence des programmes soutenus par certains financements qui aboutissent à effectuer les réalisations conformément aux prévisions, sans attention suffisante aux rythmes, au dynamisme et à l'appropriation durable des investissements.

2.3 La sélection des prestataires et le contrôle des actions

Le contrôle des actions, et notamment en matière de renforcement de capacité

Eau Vive met théoriquement en œuvre une procédure systématique de contrôle des actions d'appui aux communautés.

Ce principe est effectivement appliqué pour les réalisations physiques. Les opérateurs, en général des prestataires privés, chargés de ces contrôles, font preuve, la plupart du temps d'un grand professionnalisme, et ce dispositif a grandement contribué à la qualité globale des ouvrages.

Selon les observations que nous avons faite, cette démarche de contrôle des actions n'est pas aussi rigoureuse concernant les actions de renforcement de capacité, qui visent la mise en place des comités de gestion, l'appui à l'élaboration des PDV, des PLD, l'organisation des visites d'échanges, l'appui à certaines structures locales, etc. Ces actions sont confiés aux services techniques de l'Etat, dans le cadre de contrats de prestation (mise en place et animation des CPE ; appui aux APE, actions d'alphabétisation par exemple) ou quelquefois fait à des prestataires privés. Mais il n'y a pas de contrôle de ces actions en tant que telle, même lorsque le prestataire

qui les réalise a pu bénéficier de contrats importants. Les Equipes Eau Vive en général se préoccupent davantage de savoir si l'activité s'est déroulée de manière effective. Une préoccupation sur l'efficacité du contenu, la pédagogie, les compétences acquises ne font pas l'objet d'une évaluation systématique ni même sur un échantillon d'actions pour vérifier de l'efficacité d'un prestataire. Or des échanges avec certains prestataires, dans chacun des pays, l'examen des approches mises en œuvre nous ont révélé des insuffisances importantes : cas de l'appui à certains APE au Mali, de l'appui aux CPE dans la communauté rurale de Koumpentoum, ou encore de la formation dispensée aux groupements au Niger (région de Maradi). Les techniques de communication, les innovations pédagogiques font souvent défaut.

La conception et le suivi des actions d'animation

Les rencontres portant sur des thèmes très généraux ont du mal à se focaliser sur des résultats spécifiques. Elles réunissent un nombre important de participants, ce qui ne facilite pas forcément la qualité des échanges, l'appui pédagogique, et la réflexion collective. Elles ne sont pas accompagnées d'un suivi adéquat, qui permettrait de savoir dans quelle mesure les enseignements issus de ces réunions peuvent se traduire dans les contextes concrets de chacun. On éprouve souvent du mal à appréhender les effets dynamiques les nouvelles perspectives ouvertes par ces rencontres. (Lorsque les rencontres ont été plus focalisées, elles se sont traduites par des résultats entraînant une dynamique plus évidentes. Il en est de même lorsqu'elles ont fait l'objet d'un suivi).

La question est complexe car, ici, contrairement aux travaux d'infrastructures, on se préoccupe moins de la « qualité intrinsèque » de l'activité que de sa valorisation. L'appréciation de la valorisation induit une série de questions en amont et en aval de l'activité :

- les participants avaient-ils le profil adéquat ?
- le thème était-il en phase avec les besoins réels des participants ?
- la démarche pédagogique est-elle appropriée aux objectifs ?
- les conditions logistiques (accueil, séjour, matériel pédagogique) étaient-ils appropriées
- la période de formation est-elle opportune ?
- la prestation était-elle de qualité ?
- les conditions sont-elles réunies pour un réinvestissement sur le terrain ?

La réponse à ces questions nécessite un travail d'analyse du déroulement et de suivi post activité en termes de mécanismes, d'outils et de responsabilisation.

Les thèmes à aborder au cours d'une rencontre inter villageoise pourraient émerger :

- des évaluations faites au cours de l'année dans différents domaines (éducation, hydraulique, santé etc.). Ces évaluations peuvent être celles commanditées par Eau Vive ou par d'autres partenaires au développement au niveau local (dans les zones d'intervention d'Eau Vive) ou national ;
- des informations produites par le système de suivi évaluation d'Eau Vive,
- des besoins d'informations et de conduite d'actions concertées que nécessitent des réformes au niveau local ou national.

Les thèmes proposés pour la rencontre pourraient être limités à deux ou trois afin permettre des traitements en profondeur avec des méthodes actives d'échanges. Par exemple, les « communications » peuvent être intéressantes et très profitables si elles sont présentées avec des illustrations ou des visualisations.

Les participants doivent être informés à temps (au moins un mois en avance) du détail des thèmes et des objectifs recherchés à travers chaque thème pour permettre aux communautés d'organiser la sélection des participants et des mandats qui leurs seront confiés. Cela permettrait une réflexion préalable féconde.

Les organisateurs de la rencontre pourraient veiller à ce que la représentation des communautés soit faite selon un principe de « mandatement ». Cela veut dire que la personne qui va représenter la communauté obtienne un mandat d'elle (ce qu'elle peut apporter à la rencontre en terme d'idée et ce que la communauté attend d'elle).

Les modérateurs doivent être impliqués à l'élaboration des méthodes proposées pour les échanges. Eau Vive fait certainement une proposition de méthodologie dans les termes de référence qui est dans la plupart des cas strictement appliquée par les modérateurs. Une proposition de méthodologie faite par les modérateurs sur la base des objectifs, thèmes, type et nombre de participants fournis par Eau Vive sera plus profitable et engagera davantage la responsabilité des modérateurs. Ils seront ainsi sélectionnés sur la qualité de leur proposition, et évalués également, conformément aux procédures qu'Eau Vive a appliqué jusque là avec succès pour les prestataires intervenant dans le domaine des réalisations d'ouvrages.

Les conditions de mise en œuvre de ces actions

Plusieurs facteurs expliquent une telle situation. Il y a d'abord le profil des membres des équipes. En général ils ne disposent pas de compétence et d'expérience aussi élevée dans ces domaines d'animation et de renforcement de capacité que dans les domaines « questions techniques. » Lorsqu'ils en disposent (appui à la mise en place de CPE, de comités de salubrité) et qu'ils ont pu disposer du temps nécessaire cela porte ses fruits (amélioration de l'approche de certains prestataires au Mali). Mais d'une manière générale, semble cela rester exceptionnel. Le suivi de l'efficacité des actions de renforcement des capacités et des effets induits préliminaires ne sont pas évalués avant de conclure les actions d'appui dans ce domaine et dégager la dernière tranche de paiement.

L'élaboration des plans de développement

Dans le même ordre d'idées, nous avons pu noter les insuffisances qui caractérisent l'appui à l'élaboration des PDV, tout comme des PLD (à partir de l'exemple de celui de la communauté rurale de Koumpentoum).

A notre sens, il eut été utile de responsabiliser un membre de Eau Vive bien au fait de ces questions et travailler sur un échantillon d'activités.

Cela pourrait permettre de progressivement affiner la démarche de suivi post activité dont les résultats rejailliraient en retour sur la qualité des processus de formation et de rencontre.

Si ses ressources financière le permettent, Eau Vive devrait s'attacher les services d'un consultant pointu dans ce domaine pour aider à mettre en route tout ce processus. Dans tous les cas, l'ONG doit trouver les moyens de renforcer son ingénierie en formation, mais aussi en structuration associative et en accompagnement de dynamiques

3. L'insertion des appuis d'eau Vive dans les jeux d'acteurs locaux

3.1 Les synergies entre interventions

C'est un aspect sur lequel les avancées ont été difficiles ; pourtant les zones d'intervention de Eau Vive notamment dans la région de Thiès (Sénégal) sont des zones de fortes concentrations de projets et d'ONG. Hormis Eau Vive, il y a 5 intervenants à Ngass, 4 à Keur Mbir Ndao et 5 à Keur Baba Alima .Il n'y a pas de recherche de synergie entre intervenants ni au plan communautaire ni au plan villageois. Les intervenants s'ignorent et semblent peu préoccupés de ce que peuvent faire les autres dans les villages où eux-mêmes sont présents. Deux cas pour illustrer cette situation : le Programme National d'Infrastructures Rurales (PNIR) est un projet Etatique financé par la Banque Mondiale qui intervient dans différentes communautés rurales dans le pays dont celle de Touba Toul ; en 2003 après accord du conseil rural, le PNIR a décidé

d'élaborer le PLD de la communauté rurale (CR) de Touba Toul. Ni le conseil rural, ni le PNIR n'ont pensé informer encore moins associer Eau Vive à cet exercice. Pourtant celle-ci est présente dans la CR depuis 1994. Un autre exemple : le village de Ngass est l'un des tous premiers villages d'intervention de Eau Vive qui y est présente depuis 1994. En 2003 toujours, le POGV qui est aussi un projet Etatique financé par le FIDA a décidé d'appuyer le village à l'élaboration d'un PVD et de mettre en place un Comité Villageois de Développement (CVD). Aucun partenaire intervenant dans le village y compris Eau Vive n'a été associé à ces travaux. Cette situation est d'autant plus grave qu'elle implique cette fois-ci un partenaire villageois de Eau Vive qui n'a pas non plus eu le réflexe de l'en informer. Face à tout cela, Eau Vive a préféré ne pas relever le problème, ce qui à notre avis n'est pas une bonne chose.

Dans les autres pays également, cette recherche de concertation existe, au niveau national ou régional, mais éprouve des difficultés à se matérialiser sur le terrain, pour des raisons ne relevant pas principalement de la responsabilité des Equipes Eau Vive. Mais nous avons relevé plusieurs exemples où Eau Vive n'a pas réussi à prendre en compte des expériences pré existantes (par exemple, systèmes de gestion non coordonnés là où existait déjà des points d'eau moderne) ; ou non anticipation par recherche et en concertation avec les institutions villageoises ou communales des investissements projetés par d'autres structures. La longueur des délais entre l'enregistrement des demandes, cumulé à la rigidité de certains financements (« les prévisions doivent être exécutées ») a quelquefois affaiblit cette capacité de recherche de synergie. Bien souvent, nous avons observé que les Equipes ne prennent pas souvent le temps même de ré examiner l'actualité des demandes une fois que le financement a été acquis.

Cette situation a des conséquences sur le plan de la qualité de la construction du partenariat. Elle incite les villages à ne pas respecter les principes d'intervention spécifiques à Eau Vive, elle contribue à un affaiblissement des organisations, institutions et comités de gestion au niveau local : l'exigence du respect de « façons de faire spécifiques à chaque intervenant », le souci de mettre en place ses propres structures, ou de les voir fonctionner selon ses propres vues a contribué grandement à créer un manque de cohérence dans les appuis et d'efficience, coordination des appuis. Autant Eau Vive que les autres intervenants en supportent la responsabilité. Cela s'explique par une absence de vision partagée au niveau villageois ou communal et d'accord sur un plan consensuel, soutenu par une volonté de le faire respecter. Et Eau Vive n'a pas réussi à construire une telle capacité même après de longues années de partenariat (exemple de Ngass dans la région de Thies au Sénégal). En l'absence d'une telle « planification » et désireux d'attirer le maximum de financements les villages et collectivités locales se plient aux exigences au gré des intervenants et des opportunités. Cette situation s'explique également par une absence de cadre de cohérence et de concertation fiable entre intervenants au niveau national et territorial (échelle locale). La responsabilité des partenaires techniques et financiers est directement engagée à ce niveau.

Dans la zone de Tambacounda, le PADL a pris des initiatives pour réunir les principaux intervenants, le PNIR et le projet ADDEL (Appui à la Décentralisation et au Développement Local) sans succès. Le PADL/Kornaka a pris des initiatives similaires en ce sens dans la région de Maradi. Sans doute, les programmes, de part par leur dimension est en mesure de mieux discuter avec d'autres intervenants dans le sens de la recherche d'une meilleure synergie dans les interventions. Mais le défaut de concentration ne facilite pas cette capacité de négociation. Par ailleurs, sans un soutien par des organisations professionnelles locales, des réseaux d'institutions villageoises, et de collectivités locales, elles – mêmes, de plus en plus conscientes de ces effets pervers, il est difficile que les partenaires techniques et financiers parviennent à un changement de pratiques.

Il faut le dire sans ambiguïté : la difficulté de construire la synergie au plan local, ne repose pas sur la seule volonté ou stratégie d'Eau Vive, comme on l'a constaté : elle dépend tout autant de la qualité des partenaires de terrain (vision et solidité institutionnelle) mais aussi de la capacité de mise en cohérence des services étatiques dont c'est la responsabilité.

Eau Vive de son côté s'est engagé dans des domaines diversifiés d'appui en réponse à l'approche selon la demande, sans tenir compte de son expertise, ni mettre à profit les expériences accumulées par d'autres intervenants ou mettre à profit leurs compétences dans le cadre d'une complémentarité. Cela explique les errements et les insuffisances constatées dans certains domaines : appui à la production, alphabétisation, crédit etc... Ainsi, au Niger, les banques de céréales mises en place par Eau Vive ne semblent pas avoir capitalisé les expériences en cours auprès des intervenants ou professionnels en création de BC (AFRIQUE VERTE, projet BIT ZINDER qui a mis en place deux structures GAPEC et COSEGEP) qui sont sollicités par les projets comme prestataires pour la mise en place et le suivi des BC. EAU VIVE semble là faire cavalier seul. En ce qui concerne le domaine des banques de céréales, la même observation peut être faite au Sénégal. Il en est de même de l'appui en matière de santé dans le cadre du PADL où l'expérience antérieure de l'AFVP n'a pas été capitalisée et mise à profit. Au Burkina Faso, dans les échanges avec les paysans des villages, des villageois auraient pu être mis à contribution, pour avoir déjà été formés par Ile de Paix, et pour avoir expérimenté pendant longtemps l'activité de formation en techniques de fauche et conservation du fourrage. Cela concerne aussi les actions de gestion des ouvrages hydrauliques.

Les insuffisances de synergie dans l'action sont souvent imputables au contexte de l'intervention, particulièrement les contraintes de financement des autres partenaires, ainsi que les objectifs particuliers qu'ils poursuivent. Il s'agit d'une difficulté récurrente.

3.2 L'échelle d'intervention et la relation entre les institutions locales

Eau Vive a su travailler en tenant compte du contexte de la décentralisation.

Au Sénégal où le processus est plus ancien, l'équipe a réussi à cadrer son intervention à l'échelle des communes rurales dans les zones d'intervention couvertes par le PADL ; ce qui n'est pas exact pour les autres zones.

Au Mali, on relève une collaboration étroite et l'aval des communes avant le démarrage des actions. La relative faiblesse des conseils en place est due au renouvellement d'une grande partie de conseillers, l'insuffisance de moyens propres pour leur fonctionnement permettent de comprendre les difficultés rencontrées par Eau Vive Mali, dans l'opérationnalisation de ses approches.

Au Niger, la mise en œuvre de la décentralisation avec l'élection récente des conseils ruraux n'a pas permis de prendre entièrement cette donne dans la stratégie d'appui. Toutefois, très clairement Eau Vive a entamé dès à présent une concertation avec les conseils ruraux dans les zones où elle intervient et projette des programmes portés directement par celles-ci.

Au Burkina où la Décentralisation en milieu rural ne sera mise en œuvre qu'en Février 2006 (date prévue pour les élections), il n'était pas possible de mesurer la prise en compte de cette réalité.

La relation avec les institutions locales (se situant en dessous des communes) joue de manière importante à plusieurs niveaux :

- le soutien de la collectivité locale aux priorités et aux actions initiées au niveau des villages
- l'intégration de ces actions dans le plan communal
- la contribution financière des collectivités locales aux actions initiées par les villages
- la prise en compte des actions et initiatives pré existantes dans les villages

Toutefois, on observe que Eau Vive n'a pas encore investi (là où cela était possible : zones hors PADL au Sénégal et Mali de manière générale) suffisamment dans la construction de la relation entre la commune et l'institution villageoise. Cette construction ne peut se faire que par le renforcement des réseaux à l'échelle de l'espace communal. Les facteurs suivants ont joué

sur le renforcement de tels réseaux : dispersion géographique, non présence (comme observateurs tout au moins, avec éventuellement une possibilité de prise de parole) des représentants de villages aux commissions communales de sélection au Sénégal dans la région de Tambacounda. Les conséquences du faible investissement ou en tout cas de la modestie des résultats en ce sens sont perceptibles au Mali, où dans plusieurs villages nous avons relevé une réticence des maires à appuyer effectivement les initiatives soutenues par Eau Vive (Kenenkou, Kodougou) ; ou alors des appuis apportés sans concertation effective avec les institutions villageoises et les comités en place (Zambougou au Mali pour l'appui au complexe scolaire).

Dans le cadre du développement des services de base tels que l'hydraulique, l'éducation primaire et préscolaire, la santé et l'assainissement, les foires et marchés etc., la forte implication des communes rurales, à travers leurs institutions propres a favorisé le renforcement des capacités. Les appuis/formations, les conseils aux instances des communes rurales en place a servi de fil conducteur, même lorsque des frictions apparaissaient (par exemple pour les procédures de passation des marchés).

Il faut continuer à réfléchir à la stratégie qui permettrait de renforcer les capacités de négociations et de recours des institutions et comités villageois vis-à-vis des conseils des nouvelles collectivités locales. Comment soutenir le développement des capacités des communes tout en renforçant le niveau de concertation, d'information, de participation des citoyens à travers les institutions villageoise, à la vie communale ?

3.3 Le Renforcement des capacités de la société civile et des partenaires

L'organisation des acteurs locaux partenaires

Les appuis apportés par Eau Vive au renforcement des acteurs de la société civile et à ses partenaires sont finalement peu visibles, et leurs effets restent modestes.

Ainsi, Eau Vive, au Mali est sur le point d'encourager la transformation des comités d'organisation des rencontres inter villageoises (CORIV) en une fédération d'organisation paysannes qui regrouperait l'ensemble des communautés partenaires d'Eau Vive. Cette initiative peut détruire un instrument de réflexion qui est entrain de se consolider. Ne serait-il pas préférable qu'Eau Vive soit moins active dans la mise en place de cette organisation et qu'elle laisse le CORIV évoluer à sa vitesse propre. Si une telle fédération peut être utile dans une perspective d'autonomisation d'Eau Vive, elle peut se créer et se développer en marge des rencontres inter villageoises, définir son identité dans le paysage institutionnel actuel du Mali et tisser les partenariats utiles. Elle ne devrait surtout pas avoir son siège dans les locaux d'Eau Vive pour éviter une forte dépendance au départ. Le rôle de Eau Vive est d'accompagner une telle dynamique tout simplement ce qui nécessite un appui aux réflexions stratégiques sur ces questions.

Les rencontres inter villageoises ont des objectifs différents et doivent être maintenues comme tel, de façon à les rendre pérennes comme outils.

Le recours à des partenaires stratégiques locaux

Au Burkina et au Niger les programmes travaillent avec des partenaires locaux qui sont des Ong d'appui. Le choix de ces partenaires et l'appui qui leur est offert n'ont pas été précédés ou accompagnés d'un appui institutionnel « stratégique » et d'une réflexion sur le positionnement de ces Ong : Sont elles les plus habilitées à mettre en œuvre en tant que partenaire régional le programme porté par Eau Vive ? Leur identité, leur expérience et leurs avantages comparatifs dans la zone les prédisposent-elles à jouer ce rôle ? Le programme aide-t-il véritablement au renforcement institutionnel de ces Ong ? renforce-t-il leur cohérence et leur identité ? ou au contraire ne la brouille-t-il pas ? Il semble que la réflexion menée sur ces questions n'est pas été

assez poussée. En tous cas, certains choix nous apparaissent mal appropriés (cas du RECOA dans le cadre du Programme de Sécurité Alimentaire à l'Etat du Burkina).

Au Burkina, on relève que les programmes prennent comme point d'appui de tels partenaires pour la mise en œuvre des actions. Au Niger c'est le cas, uniquement dans la zone de Mahayi. Au Sénégal et au Mali, il n'y a pas eu de positionnement sur de tels partenaires stratégiques pour la conduite des actions.

On peut observer que lorsque des équipes sont déléguées pour la mise en œuvre d'actions dans le cadre de programmes (PADL/Kornaka, PADL/ Sénégal), il y a une plus forte concentration de moyens et des ressources humaines plus qualifiées et mises à disposition. Ce dispositif bénéficie d'une proximité par rapport à la zone d'intervention également.

L'appui sur des partenaires stratégiques locaux donne l'avantage d'offrir une opportunité de renforcement d'organisations locales et d'une meilleure compréhension des enjeux locaux. Toutefois, l'affectation d'une équipe semble donner de meilleurs résultats sur le plan de l'efficacité. Mais il est hâtif de tirer des conclusions définitives, étant donné que plusieurs variables interviennent en même temps, l'avancée de la décentralisation, l'échelle d'intervention couverte, les ressources, les délais de décaissement etc.. Le recours à des partenaires stratégiques est un choix hautement judicieux et pertinent si des organisations locales présentent des atouts effectifs pour en être le relais et si les appuis les renforcent également sur le plan institutionnel.

4. L'évolution des atouts et des contraintes internes

4.1 Les capacités des équipes

Il est difficile et aventureux dans l'appréciation des équipes Eau Vive dans les différents pays. On peut dire que sans doute, elles sont de très bonne qualité, en particulier en ce qui concerne la maîtrise des approches de développement local, en lien avec la Décentralisation. Elles disposent d'atouts forts importants qui tranchent avec le milieu des ONG : rigueur dans le travail, connaissance technique éprouvée en particulier dans les procédures de mise en œuvre des actions physiques. Par ailleurs sur le plan du renforcement de la société civile, de l'implication dans les réseaux (nationaux, régionaux), il y a des approches différentes et des points de concentration variant d'un pays à l'autre. Par exemple, il nous semble qu'au Mali l'accent est très fortement mis sur l'appui aux réseaux de base, aux échanges (expérience des CORIV). Le Burkina dispose d'une expérience de leadership dans la constitution de réseaux nationaux absolument remarquable ; le Niger sur l'implication autour des enjeux régionaux et internationaux. Chacun des pays, du fait de la personnalité du chef d'équipe et de la configuration de l'équipe a un avantage et met l'accent sur tel ou tel aspect, mais tous partagent cet engagement fort sur le dialogue de politique et l'engagement au sein des réseaux.

Des indications montrent qu'il y a un échange de savoirs faire et d'expériences entre les pays : par exemple sur la question des échanges entre acteurs, sur le renforcement de maîtrise d'ouvrage par les communes ainsi que des réseaux de la société civile, sur le dialogue de politique aux différentes échelles d'intervention.

Toutefois, d'une manière générale l'ingénierie de la formation, l'expérience dans le renforcement des capacités et le suivi & capitalisation sont des compétences insuffisamment développées. A la fois parce que les profils des membres d'équipes sont à compléter, mais aussi parce que la pression du temps, la charge de travail (parfois dans les négociations pour des décaissements ou le montage de projets), notamment pour le chef n'a pas permis de dégager suffisamment de temps pour les consacrer aux dimensions stratégiques.

4.2 Les conventions de financement et les délais de décaissement

Les décaissements attendus des conventions de financement, particulièrement de la coopération française (CDO, SCAC surtout au Niger) ont, du fait des retards importants enregistrés pesé sur le respect des délais d'exécution des contrats, sur l'efficacité des actions en général, telle que relevé dans la présentation des résultats. Ces retards parfois de près d'une année ont ralenti énormément l'efficacité des équipes et porté préjudice à l'image de Eau Vive. Ces retards dans le décaissement expliquent souvent de manière dominante les insuffisances observées dans la mise en œuvre des actions, que ce soit au plan de l'efficacité, de l'efficience, et aussi des impacts ainsi que de la durabilité. Le travail sous pression extrême à certains moments, et les difficultés de suivi sont partiellement basés sur cette contrainte. Cela est particulièrement net et exprimé au Niger (pays ayant subi plus fortement cette contrainte) tant par les services administratifs, techniques que les populations dans la région de Maradi. N'eut été les initiatives déployées par l'Equipe d'Eau Vive avec le soutien du siège dans la mobilisation de fonds privés, les résultats auraient été nettement moins positifs.

La convention d'objectifs, du fait de sa souplesse, de l'absence de rigidité en termes d'affectation budgétaires caractérisant les financements reçus de l'Union Européenne ont permis aux Equipes de s'adapter aux contextes, de « boucher les trous » et de déployer des actions non prévus par certaines conventions dans le cadre des programmes et qui pourtant se sont avérées indispensables à mettre en œuvre dans le cours des choses. A cet égard il a représenté un outil fort apprécié par les équipes et leur a permis d'apporter des réponses plus adaptées aux demandes et de respecter davantage également leur rythme.

4.3 Les avantages et limites de l'approche programme

Eau Vive met en œuvre aujourd'hui deux types de démarches dans la conduite de ses activités ; une démarche programme et une démarche d'appui hors programme. La démarche d'appui dans le cadre de programme a été mise en œuvre au cours de la présente convention. L'approche programme affiche la volonté d'intervention selon les mêmes principes que ce qui se fait hors programme : le cœur étant le VAP. Elle se réalise dans des conditions plus strictes : toutefois : volume de financement disponible ou annoncé en tout cas, zone d'intervention définie, lignes d'action à soutenir déjà spécifiées, et surtout contraintes dans les délais de réalisation des actions. Au travers de la mise en œuvre de la présente convention, l'on a pu se rendre compte des avantages et limites de chacune d'elles. Il faut être nuancé, car la démarche dans le montage des programmes (PADL, PAC) montre qu'on ne peut pas établir une frontière étanche entre les deux approches, les programmes ayant été montés par enregistrement de « demandes « anciennes et spontanées » (Mali) ou organisées suite à des contacts et à l'élaboration de programmes (PDV et PDL). Cela est également vrai dans le contexte des interventions au Niger.

Même si cela ne nous semble pas avoir été exploité de façon optimale dans le cadre du PADL, cette approche offre la possibilité d'un accompagnement des acteurs plus construit. Elle offre l'avantage de pallier aux longs délais d'attente entre la transmission de la demande et son financement effectif qui a caractérisé les appuis conventionnels selon la démarche du VAP.

L'approche programme peut induire cependant des biais importants en ce sens qu'elle se base sur une identification préalable et à des formes de mise en commun des besoins qui peuvent éloigner quelque peu de la demande initiale.

De plus, les programmes inscrits dans cette approche sont presque verrouillés en termes de périodes d'exécution et il est souvent difficile de les renouveler.

Pourtant les programmes dans leurs phases de démarrage ont toujours besoin d'un temps de mise en route, ce qui fait qu'ils commencent à prendre leur envol juste au moment où le programme est entrain de prendre fin ; ce qui occasionne souvent des frustrations au niveau de l'ensemble des acteurs qui y sont engagés.

L'approche programme dispose d'objectifs précis à atteindre dans un délai également précis, d'où le risque de se focaliser plus sur le programme que sur les acteurs.

La gestion de programme est souvent synonyme de lourdeur. Ils ont été mis en œuvre dans des contextes où le souci de respecter rigoureusement les prévisions en matière d'investissement avec un personnel réduit à sacrifier à la qualité, surtout en ce qui concerne le renforcement des capacités, le suivi évaluation, les équipes ayant fonctionné encore une fois comme lors de la période de l'ancienne CDO en flux tendus, avec des agendas de travail extrêmement chargés.

L'autre insuffisance importante, est bien entendu l'engagement sur une durée limitée, ne permettant pas d'atteindre des objectifs durables.

L'approche hors programme,

Elle est mise en œuvre en tant que telle dans les régions autres que celle de Tambacounda au Sénégal ; au Burkina dans les régions autres que celles de l'Est et du Nord (province de l'Oudalan).

La mise en œuvre de cette approche peut donner beaucoup de marge de manœuvre à ses initiateurs ; elle ne s'inscrit pas dans un délai défini à priori, elle se donne le temps que lui accordent ses initiateurs. La mobilisation de ressources financières ne nous semble pas être un exercice simple dans ce genre d'approche ; on est presque toujours entrain de ficeler des dossiers de demandes de financement.

La gestion de projets dans le cadre de ce type de démarche s'accommode bien d'une équipe légère, donc de ressources moindres en fonctionnement.

L'avantage le plus intéressant qu'a cette approche selon nous, bien que cela ne soit pas automatique, c'est qu'elle permet de se centrer davantage sur les acteurs que sur le projet ; elle permet un engagement dans la durée, conformément à l'un des principes du VAP . Elle se révèle difficilement compatible avec une maîtrise d'ouvrage communale.

VI. CONCLUSION : D'UNE CONVENTION A L'AUTRE

D'une convention à l'autre, Eau Vive a su faire évoluer ses modes et ses outils d'intervention.

Trois changements apparaissent particulièrement importants :

- La prise en compte des exigences de la maîtrise d'ouvrage communale
- L'organisation progressive de l'action en « programme »
- L'investissement dans le champ du « débat de politique publique »

Ces trois changements traduisent trois évolutions déterminantes dans l'environnement de l'Ong :

- L'approfondissement ou l'extension des réformes de décentralisation dans les quatre pays d'intervention
- La refonte des procédures de financement de l'Union Européenne et leur décentralisation
- L'élargissement des missions sur lesquelles se fondent désormais la crédibilité des Ong de développement aux yeux de leurs partenaires institutionnels

Eau Vive va inévitablement continuer à évoluer pour s'adapter à cet environnement et concrétiser plus pleinement « sa vision » du développement :

- L'autonomisation des antennes s'annonce déjà comme un changement majeur au sein de l'association
- La présente évaluation lui suggère de continuer à perfectionner ses dispositifs de suivi évaluation et de capitalisation
- Elle l'invite aussi à réfléchir à l'évolution de ses « métiers » et de ses concepts

La précédente convention était fondée sur une conception assez aboutie du « marché du développement villageois » et du rôle qu'Eau Vive entendait y jouer pour faciliter le rapprochement d'une demande de villageoise et d'une offre de prestataires locaux.

Aujourd'hui la demande apparaît plus diversifiée, partagée entre des communes, des « institutions villageoises », des associations d'usagers, des porteurs de projets économiques.

Elle appelle une organisation de l'appui moins monolithique. Les fonctions d'intermédiation financière, de renforcement des capacités de la maîtrise d'ouvrage communale et d'appui ponctuel aux réalisations se distinguent plus nettement les unes des autres. Au fond, il n'est pas sûr qu'elles correspondent tout à fait aux mêmes métiers, ni qu'elles exigent les mêmes positionnements, ni les mêmes stratégies ... Il n'est pas évident que la diversité de l'intervention sur le plan géographique, le profil des membres puissent permettre de maîtriser des métiers aussi multiple. Si le contexte d'intervention influence fortement l'efficacité de la démarche générale mise en œuvre, des différences (entre pays) dans leur mise en œuvre (effectivité de la décentralisation) peuvent permettre de comprendre les atouts et les faiblesses dans les modalités opérationnelles. Sans doute des échanges entre équipes autour de la stratégie, sur base des enseignements révélés par les pratiques gagneraient à être promus.

Eau Vive n'aurait-elle pas intérêt à approfondir ce débat en même temps qu'elle évolue vers l'autonomisation de ces antennes ?

Indépendamment de cette dernière question, au final, les conclusions de l'évaluation de cette seconde convention d'objectif rappellent celles de la précédente :

- Sans minimiser les remarques critiques contenues dans ce rapport, Eau Vive apparaît toujours comme une association « professionnelle », fidèle à son éthique, et capable de réunir des financements privés non négligeables. Elles ne sont pas très nombreuses à conjuguer ces qualités dans le paysage des Ong de développement françaises.
- Dans un environnement en pleine mutation une telle structure a besoin de pouvoir accéder à un outil financier qui concilie trois qualités majeurs. Il doit être d'une grande flexibilité pour lui

faciliter le montage de programmes cohérents, valorisant des opportunités de financement très diverses. Il doit être suffisamment ouvert pour lui permettre de financer les « investissements matières grises » nécessaires à ses évolutions fonctionnelles (ici, le perfectionnement de ses outils) et institutionnelles (ici, l'autonomisation de ses antennes). Cette souplesse implique en contrepartie que cet outil s'incère une relation plus suivie entre l'Ong et son soutien financier.

Il apparaît impératif que l'outil qui succèdera aux « conventions d'objectifs » satisfassent, comme elles, à ces trois qualités, car il ressort très clairement qu'il influe très fortement sur les performances des équipes, et par conséquent sur les résultats (efficacité, efficience, impact...).