

F3E

Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations



4, rue Jean Lantier 75001 Paris
01 44 82 81 57
www.ccfid.asso.fr

Evaluation finale du programme d'appui aux
initiatives des migrants pour le développement de
leur pays d'origine - **Mali**

Rapport Final

Juillet 2003

Jacques ALVERNHE
Moussa SIDIBE

LE DAMIER

180, av. Maurice Fournol 12400 St-Affrique
05 65 49 48 27

ledamier1@aol.com

SOMMAIRE

Synthèse du rapport	p. 5
Méthodologie	p.12
Déroulement	p.13
Glossaire	p.14
1^{ère} partie : FONDEMENTS ET STRATEGIE D'ELABORATION DU PROGRAMME	p.15
I- Contexte et analyse des postulats fondateurs du programme	p.15
a. Mettre l'accent sur le développement économique de la région	p.15
b. Considérer les migrants comme partenaires au développement de la région	p.16
c. Mettre en avant la formation, la concertation et la solidarité	p.17
d. Rééquilibrer l'axe migrants-villageois	p.18
e. Considérer l'échelon de la décentralisation	p.18
II- La démarche d'élaboration	p.19
a. Les motivations et choix du CCFD	p.19
b. Les motivations d'origine des partenaires : migrants et villageois	p.19
c. La concertation autour de ces motivations	p.20
d. Une étude et deux dossiers de cofinancement	p.21
III- Objectifs du programme et reconstitution de son cadre logique	p.22
a. L'objectif principal	p.22
b. Les objectifs spécifiques	p.22
c. Cadre logique reconstitué, résultats attendus et indicateurs	p.22
d. Analyse de la cohérence du cadre logique	p.28
2^{ème} partie : STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE	p.29
I- Un programme a deux espaces : France et Mali	p.29
a. Une faible coordination au niveau des acteurs à Paris	p.29
b. Une Coordination au Mali loin du terrain	p.30
c. Un organe imprévu qui a fini par s'imposer : le comité de suivi	p.31
II- Un insuffisant cadrage des responsabilités	p.33
a. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du programme : un positionnement ambigu du CCFD	p.33

b.	Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre des activités : un manque de constance	p.33
c.	Des relais locaux à responsabiliser	p.34
d.	L'absence de contractualisation initiale	p.34
e.	La responsabilité de la validation de l' étude SINEC	p.35
f.	La qualité de la validation	p.36
III-	Multiplicité des acteurs et expertise locale	p.37
a.	Volonté d'ouverture et rôle des différents acteurs	p.37
b.	Les intervenants extérieurs en cours d'exécution du programme	p.38
c.	Absence de coordination et de concertation entre intervenants	p.40
d.	Bilan sur le recours à l'expertise locale	p.41
IV-	Prise en compte de la décentralisation : les bases d'une démarche à structurer	p.45
a.	Une prise en compte novatrice	p.45
b.	La prise en considération des maires, trop souvent réduite à la formalité	p.45
c.	Les maires : un échelon nécessaire mais non suffisant	p.46
d.	le cas des villages périphériques de Dougouba et Diongaga : une occasion ratée	p.47
V-	Les relations migrants – villageois	p.48
a.	Bilan des relations entre migrants et les effets de la péréquation	p.48
b.	Bilan des relations entre villageois	p.49
c.	Etat des relations migrants /villageois	p.49
d.	La relation migrant-villageois- commune	p.51
3^{ème} partie :	LES ACTIVITES DU PROGRAMME	p.53
I-	Les infrastructures et équipements hydrauliques et agricoles	p.53
a.	Un programme de forages pertinent et efficace, mais coûteux	p.53
b.	L'hydraulique à Dougouba et villages environnants	p.55
c.	L'Adduction d'Eau Potable de Selifely	p.59
d.	Les aménagements maraîchers	p.63
II-	Les infrastructures d'élevage	p.67
a.	Pharmacie vétérinaire	p.67
b.	Abreuvoirs et parcs de vaccination	p.68
III-	Les mesures d'accompagnement (formations et échanges)	p.72
a.	Les formations au Mali	p.72
b.	Les formations en France	p.74
c.	Les échanges : une matière riche d'enseignements	p.74

d. La communication : un volet délaissé	p.79
e. L'auto-évaluation	p.80
f. La capitalisation	p.80

4^{ème} partie : CAPITALISATION, PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS p.83

I- Eléments de capitalisation du programme	p.83
a. La place et le rôle des groupements de femmes	p.83
b. Les habitudes alimentaires	p.85
c. Une culture d'éleveurs transhumants	p.86
d. L'adéquation des infrastructures hydrauliques du programme avec la politique nationale de l'eau au Mali	p.87
e. Migrants et associations de migrants	p.88
f. De l'initiative personnalisée à la prise en charge par l'institution	p.89
II- Pour une phase transitoire	p.90
a. Finir les réalisations en cours	p.90
b. Relancer le dialogue avec les associations de migrants en France	p.94
c. Relancer le dialogue migrants-villageois	p.95
d. Viabiliser les réalisations	p.95
e. Se rapprocher des autres acteurs	p.97
f. Mettre en place un dispositif de programme spécifique et prospectif	p.97
g. Capitaliser et construire une nouvelle phase	p.98
III- Vers une seconde phase	p.99
a. Définir les fonctions basiques	p.99
b. Etre pointu sur l'implication des communes	p.100
c. Faire évoluer le Comité de Suivi	p.100
d. Modifier la démarche de mobilisation des financements des migrants	p.102
e. S'impliquer dans le transfert de responsabilités	p.104
f. Tester l'idée d'Association Communale des migrants	p.105
g. Maintenir la dynamique d'échanges et de formation	p.105
h. Renouer avec les AGR	p.106
i. Envisager le recours au crédit	p.107
j. Valoriser le co-développement	p.108

ANNEXES p.110

SYNTHESE DU RAPPORT

Le programme d'appui aux initiatives des migrants pour le développement de leur pays d'origine est le résultat d'un long processus d'aide aux projets des associations de migrants ouest-africains par le CCFD au cours des années 1980-1990.

Un programme voulu, ambitieux et cohérent mais trop peu expliqué et formalisé

La constitution en programme a permis de regrouper et sélectionner des demandes éparées, de centraliser et optimiser les moyens, mais elle s'est voulu surtout être le lieu de la mise en application de quelques postulats fondateurs (développement économique, partenariat avec les migrants, responsabilisation des villageois, solidarité, implication des communes ...) qui donnent de solides bases socio-économiques à l'intervention du CCFD.

Si **les motivations** du CCFD sont louables et généreuses, elles n'ont pas été suffisamment mises au débat avec les associations de migrants. La nécessaire confrontation avec les motivations de ces derniers a été occultée. Il en a résulté des modalités d'application relevant pour les uns de principes (donc de choix) et pour les autres de règles (donc d'obligations).

L'exemple le plus marquant est celui de **la péréquation** des participations des migrants au financement du programme. Construit à l'origine comme un exercice de solidarité, elle n'a pas été développée pour faire émerger les compensations nécessaires à tout système de péréquation. Peu expliquée, pas contractualisée, peu modélisée, elle apparaît vite aux yeux des associations comme la marque d'une absence d'équité entre elles, voire la porte ouverte à des privilèges ou à une concurrence déloyale.

Une plus grande attention à la confrontation des motivations et un souci de formalisation des engagements (contractualisation des partenariats) auraient permis au programme de s'engager sur des bases peut-être moins ambitieuses, mais certainement plus réalistes, car véritablement communes aux partenaires.

En la matière, la convergence doit être maintes fois vérifiée et remise en cause. Le sentiment de l'adhésion de l'autre ne suffit pas.

Le programme a été construit sur un ensemble d'objectifs qui, à l'analyse, gardent leur logique. La déclinaison du programme en objectifs, résultats attendus et activités est cohérente.

Un dispositif qui aurait pu être plus efficace

S'appuyant sur la dynamique des migrants pour stimuler des réalisations pertinentes dans les villages, le programme se déroule nécessairement sur les deux espaces : la France et le Mali. Si les réalisations sont au sud, les mesures d'accompagnement sont destinées aux acteurs des deux espaces (migrants et villageois). Ceci a imposé le déploiement d'un dispositif d'animation et d'encadrement sur ces deux mêmes espaces.

La fonction de **coordination en France du programme** s'est limitée à une fonction d'animation selon besoin.

Le CCFD n'a pas suffisamment pris conscience de la nécessité d'une animation continue du partenariat avec les associations de migrants. Peut-être cette fonction aurait-elle dû être confiée à une tierce structure disposant d'une neutralité (le CCFD est maître d'ouvrage et bailleur du programme) et de compétences spécifiques (ce n'est pas le cas du CCFD dans ce domaine) ?

La volonté de forte implication des migrants n'a pas été satisfaite. Leur inexpérience du fonctionnement d'un programme intervillageois aurait nécessité plus qu'une interlocution. La formation, trop déconnectée du programme, n'a pas joué ce rôle.

Au Mali, la coordination a été l'élément fort de l'exécution du programme. Portée par une seule personne, elle a néanmoins souffert de la disponibilité limitée du coordinateur, de son éloignement des villages et de l'absence de véritable relais local. La personnalité du coordinateur a fortement modelé le programme.

La fonction de coordination a été rapidement complétée par la présence du Comité de Suivi, organe imprévu mais qui est rapidement devenu indispensable au bon déroulement du programme. Dépassant le simple suivi, il est devenu l'instance de validation et de décisions autour des actions du programme, sans pourtant être un véritable Comité de Pilotage.

La représentation des migrants au sein du Comité de Suivi n'a été ni clarifiée, ni satisfaisante, les concernés n'ayant pas mesuré le rôle du Comité et les enjeux représentés par son fonctionnement.

Pris dans sa globalité, le dispositif de gestion du programme a souffert d'un insuffisant **cadre des responsabilités**.

Assumant mal sa position d'opérateur, le CCFD n'a pas mesuré l'ampleur de sa responsabilité et de ses tâches dans ce programme, ce qui ne l'a pas conduit à les structurer suffisamment.

Cette carence de cadrage (structuration, institutionnalisation, contractualisation) a eu deux conséquences majeures :

- La **relation d'origine**, basée essentiellement sur la confiance, n'a pas tenu la distance en l'absence d'accord de partenariat et face aux changements d'interlocuteurs tant dans les associations qu'au CCFD. Cette relation est aujourd'hui dominée par la négociation plutôt que la solidarité, la défensive plutôt que la confiance.
- La **validation** des grands choix techniques n'a pas été appuyée par un dispositif structurel et compétent. La place prise à ce niveau par le bureau d'étude SINEC est injustifiée. Ses graves défaillances n'ont pas pu être détectées et ont conduit à des réalisations trop souvent inadaptées, peu fonctionnelles et de viabilité limitée.

Sans ces difficultés, les compétences locales (expertise et technicité) auraient été bien mieux valorisées, le programme ayant judicieusement opté pour une ouverture à de multiples acteurs.

Dans une région comme celle de Kayes, le recours à l'expertise et aux compétences locales doit revêtir un caractère pédagogique de façon à permettre la progression et la promotion de ces acteurs.

Migrants – villages – communes – programme : des interrelations qui ont peu progressé

Le programme se devait de prendre en considération la **décentralisation**. Cela est inscrit dans ses objectifs et les communes ont été mises en œuvre quasi simultanément au programme.

Le programme a eu le mérite de s'impliquer immédiatement dans le processus malien de décentralisation, sans attendre qu'il ait fait ses preuves. La démarche du programme avec les maires a été une démarche d'ouverture et d'intégration. Elle a satisfait les attentes de ces élus. Elle reste à structurer au niveau communal dans une relation passant du niveau personnel au niveau institutionnel.

A leur niveau, les responsables des migrants ont connu des difficultés de **fonctionnement associatif** (remaniements, démissions, renouvellements) qui sont souvent en lien avec l'exécution du programme. La question de la péréquation a tout particulièrement été difficile à gérer pour les leaders associatifs.

Quant aux relations migrants – villages, **des progrès** ont été faits dans le sens de leur rééquilibrage (structuration villageoise, formation sur les deux espaces, prise de conscience villageoise).

Ces progrès ont eux-mêmes généré **des incompréhensions** qui ont parfois provoqué des ruptures. La tension dans la relation est exacerbée, ce qui est préjudiciable au programme dans son ensemble. Nous ne pensons pas que l'évolution du rapport de forces dans ce contexte passe par la gestion de crises.

La volonté de mettre en place les bases de partenariat tripartite migrants – village – commune a été manifeste mais n'a pas été suivie d'effet.

Des réalisations qu'il reste à viabiliser

La réalisation d'**infrastructures hydrauliques** est à la base de l'un des objectifs spécifiques du programme. Un gros effort financier a été fait par le programme dans ce domaine. Si des échecs ont été enregistrés (il ne s'agit pas d'une science exacte mais d'une prospection, avec ses risques) les résultats d'ensemble sont honorables. Avec un taux de forages positifs de 67% et un débit moyen de 3,8 m³/h, ils sont même bons comparativement aux résultats habituels dans cette zone.

Les **aménagements de valorisation** de ces points d'eau (périmètres maraîchers, abreuvoirs, adduction d'eau potable) ont été menés avec quelques difficultés. Des entreprises ont été défaillantes et le contrôle n'a pas été ni pertinent, ni efficace. Des malfaçons sont à relever, mais aussi des erreurs de conception.

De nombreuses et importantes questions restent posées relativement à la viabilité des aménagements :

- Le maraîchage sur forage ne confirme toujours pas sa fiabilité, ni sa rentabilité. La remise en cause est d'autant plus sérieuse que le maraîchage n'est plus associé à l'abreuvement des animaux comme prévu dans les calculs de faisabilité,
- Les pompes à motricité humaine des villages périphériques de Dougouba ne répondent pas aux objectifs du programme et l'organisation nécessaire à leur bonne gestion n'est pas assurée,

- L'Adduction d'Eau Potable de Selifely demande un appui rapproché, technique et organisationnel, afin de lui donner la meilleure efficacité, tant dans la disponibilité de l'eau que dans la gestion des équipements,
- L'ensemble des abreuvoirs sont inutilisés.

Ces derniers sont associés au volet d'infrastructures d'appui à l'élevage.

Dans ce domaine, la pharmacie vétérinaire de Yélimane et les parcs de vaccination (essentiellement ceux de la zone de Yélimane) constituent une action cohérente qui porte ses fruits dans le respect de la législation. Cette réussite est bien sûr très liée à la présence et à la compétence du vétérinaire installé à Yélimane.

Des mesures d'accompagnement très efficaces quand elles sont directement valorisables

Les formations et les échanges ont été ressentis par tous les acteurs comme les éléments forts du programme. Ce sont les femmes qui disent en tirer le plus de profit, et ce sont les migrants qui les mettent le plus en avant en affichant leur intérêt pour les villageois.

Les formations, se déroulant dans les villages, ont mis en exergue les participants, donné de la valeur au contexte villageois.

Les formations en France ont plus contribué à l'échange entre les associations et autour du programme, tout en restant déconnectées de la réalité et sans mission transversale.

Les échanges se sont avérés être en fait des **voyages d'étude** et c'est bien dans ce sens qu'ils sont utiles et valorisés.

Les participants du Nord sont allés étudier les villages maliens, rencontrer les villageois et les acteurs du programme et en rapportent des masses d'informations qu'ils redistribuent en France. A ce titre, l'action d'**éducation au développement** menée par le réseau CCFD en France est exemplaire. Les valorisations faites sont nombreuses, variées et se prolongent bien au-delà du voyage lui-même.

Les gens du Sud sont allés ailleurs au Sud et en ont ramené des idées de projets et d'organisation pour leurs villages. Touchant plus de participants (et moins coûteux), plus faciles à restituer, ils sont surtout porteurs de beaucoup plus de possibilités d'appropriation d'idées et de pratiques que les voyages au Nord.

Ce sont les formations et voyages à impact direct, c'est à dire directement utilisables, qui sont les mieux valorisés (et vraisemblablement les seuls vraiment valorisables).

Les mesures d'accompagnement plus indirectes, celles qui font appel à plus de conceptualisation, sont mal valorisables : les voyages Sud-Nord, la communication radio, l'auto-évaluation et la capitalisation.

Quels autres bilans au regard des postulats fondateurs ?

- **Les femmes**, qui constituent des groupes stables, ont acquis (ou renforcé) grâce au programme des compétences d'actrices du développement. Les dynamiques féminines sont bien présentes et actives. Leurs compétences doivent être toujours renforcées car leurs acquis de base sont faibles, du fait essentiellement du faible taux de scolarisation des filles. Cependant, face à ces dynamiques, le contexte villageois ne donne pas

encore aux femmes toute la place nécessaire pour s'exprimer en mettant en œuvre ces dynamiques.

- **La dimension économique** du maraîchage, si elle est importante en tant qu'exemple de génération de ressources, doit être abordée du côté des productrices et de l'incidence des modes d'exhaure de l'eau et d'organisation sur le revenu individuel. On ne peut se contenter d'une approche se limitant aux résultats d'ensemble d'un périmètre maraîcher. C'est la viabilité de l'exploitation parcellaire qui compte, même si celle-ci est aussi conditionnée à la viabilité du périmètre. D'autre part, une grande considération doit être accordée aux apports nutritionnels du maraîchage pour la famille de la maraîchère. Une action qui pourrait conduire à un accroissement de la part des ventes ne serait pas un bon résultat du programme.
- **En matière d'élevage**, les actions du programme vont dans le sens d'une amélioration des conditions de vie du cheptel et de son exploitation. Mais elle ne militent pas pour une autre forme d'élevage plus qualitative que quantitative. En meilleure santé, le troupeau s'accroît, la pression sur le milieu augmente. Il n'y a pas eu les changements attendus de comportements relatifs à l'élevage qui aient permis de réduire les risques en terme de dégradation de l'environnement.

Pour une phase transitoire

La situation actuelle du programme n'autorise pas un arrêt des interventions. Il y a lieu de parfaire l'essentiel de ce qui est déjà engagé, en tirer les enseignements et réfléchir à la poursuite du programme pour une seconde phase. Ce travail demande une phase de transition d'une durée d'environ 12 mois afin d'atteindre ces objectifs. **Finition et viabilisation** doivent être les dominantes de cette phase de transition.

Elle s'articulera autour des aspects suivants :

- Finir les réalisations en cours,
- Relancer le dialogue avec les associations de migrants en France,
- Relancer le dialogue migrants-villageois,
- Viabiliser les réalisations,
- Se rapprocher des autres acteurs,
- Capitaliser et monter une nouvelle phase.

Autour des réalisations et de leur viabilisation, nos recommandations portent, entre autres, sur :

- La **sécurisation des périmètres maraîchers** par le fonçage de puits dans leur enceinte, permettant des économies d'eau, une sécurité pour les cultures et une véritable gestion de l'eau,
- La **responsabilisation des groupements féminins** sur la gestion des points d'eau (forages) par un réel transfert de compétences,
- L'engagement, là où cela est possible et nécessaire (Diongaga essentiellement), d'une réflexion sur la **gestion des espaces maraîchers** et des points d'eau,
- Le **désengagement** clairement affiché du programme sur la mise en valeur des autres points d'eau,
- **L'optimisation du fonctionnement** de l'adduction d'eau potable de Selifely,

- **L'évaluation** de la formation en gestion des adductions d'eau potable et éventuellement le lancement de la formation de 2^{ème} niveau,
- La mise en place d'un dispositif spécifique visant au développement d'action **d'intensification** de la production animale.

Pour donner un maximum de chances à la continuité des actions du programme, il nous paraît indispensable de renouer le dialogue entre le CCFD et l'ensemble des associations de migrants en France.

Sans remettre en cause les acquis de cette relation, il nous semble nécessaire de profiter de cette évaluation et de la phase transitoire pour dissiper les malentendus qui existent afin de mieux préparer une seconde phase du programme.

Dans ce cadre, comme dans celui des relations migrants – villageois, il s'agit de retrouver, par le dialogue (et la médiation si nécessaire), la sérénité et la réalisme indispensables à toute entreprise de partenariat.

Vers une seconde phase

La construction d'une seconde phase de programme mérite que les interlocuteurs qui l'initient soient attentifs à certains points de focalisation qui pourraient constituer les éléments d'ossature d'un futur programme :

- Définir précisément les **fonctions** devant être assumées durant le programme et par qui elles peuvent être assumées (opérateur ; maître d'ouvrage...etc.). L'ADR devra jouer un rôle dans le dispositif,
- **Contractualiser** les relations et en particulier le partenariat,
- S'associer à l'**institution communale**, sans la personnaliser, et envisager une relation de type « **assistance à la maîtrise d'ouvrage** » et non de délégation,
- Faire évoluer le Comité de Suivi vers une fonction de **Comité de Pilotage**, plus formalisée et moins tournée vers la gestion au quotidien, au profit du débat sur les grandes orientations du programme,
- Modifier les modalités de **participation des migrants**, soit en appliquant un schéma plutôt concurrentiel mais stimulant où les associations dynamiques et mobilisées seront valorisées, soit en négociant les participations avec les villages, ce qui peut permettre de développer un tout autre type de relation avec les migrants,
- S'impliquer dans le **transfert de responsabilités** sur les adductions d'eau potable peut constituer une thématique de travail avec les migrants,
- Privilégier les actions du programme en faveur des **activités génératrices de revenus** pour renouer avec l'objectif initial d'incidence du programme sur la situation économique régionale,
- Envisager le recours au **micro-crédit** en tant qu'outil d'accompagnement des dynamiques collectives et surtout des dynamiques individuelles,
- Mettre le programme en relation avec le dispositif d'accompagnement du **co-développement** pour créer de nouvelles passerelles entre migrants et villageois dans des perspectives économiques.

Le programme d'appui aux initiatives des migrants pour le développement de leur pays d'origine a engagé une dynamique qu'il convient de prolonger et d'accompagner.

Il a aussi rencontré des difficultés qu'il est essentiel de lever, afin de faire définitivement la preuve qu'il est possible et porteur de proposer à plusieurs binômes villages-associations de ressortissants ne se connaissant pas à priori de travailler ensemble à leur développement commun.

Ce schéma pourra demain s'imaginer sur une dimension transfrontalière, dimension particulièrement adaptée au bassin du fleuve Sénégal.

Les échanges entre les Hommes n'en seraient que plus riches.

METHODOLOGIE

A l'analyse des termes de référence de l'évaluation (voir annexe N°1) et par souci de répondre au mieux aux attentes du commanditaire, notre démarche a consisté à concevoir des outils d'entretien et un calendrier nous permettant de prendre en compte toutes les questions soulevées. Ainsi,

- ✓ Un calendrier modulable des différentes rencontres a été établi,
- ✓ Nous avons conçu des guides d'entretien ouverts en fonction des interlocuteurs et des centres d'intérêts par rapport à la mission.

Un de nos soucis majeurs était de faire un travail participatif avec les principaux bénéficiaires des actions du programme : les associations de migrants et les associations et groupements villageois. Le travail en binôme des évaluateurs lors des entretiens nous a facilité cette tâche. Suivant les circonstances, nous avons utilisé des entretiens groupés simples ou la technique du focus groupe (dans les villages).

Après des rencontres séparées avec chaque association de migrants, nous avons tenu à les rencontrer ensemble pour discuter des aspects transversaux du programme et de ses perspectives.

Au niveau des villages, nous avons suivi la volonté des groupements d'être rencontrés ensemble ou séparément. A Yarka et Diongaga, les femmes et les hommes ont décidé d'être rencontrés ensemble à la différence de Sambacanou, de Dougouba et de Selifely où les deux groupes ont été rencontrés séparément suivant leur volonté.

A Paris comme au Mali, les responsables des associations ou groupements de chaque village ont été rencontrés chez eux, au foyer de chaque association de migrants et au lieu des réunions de chaque village. Les entretiens étaient ouverts à tous les membres des associations ou des groupements.

Nous avons saisi l'opportunité des nuits passées dans les villages pour avoir des entretiens informels avec des personnes ressources du village par rapport au programme et qui ne sont pas membres du bureau. L'objectif pour nous était de faire des recoupements d'informations et d'avoir l'opinion d'autres villageois sur les actions du programme.

Si l'ordre de rencontre des groupes a été laissé au choix des populations, l'équipe d'évaluation a, par contre, décidé de faire la visite de toutes les réalisations avec quelques personnes impliquées dans leur exécution ou suivi avant de tenir les réunions au village. Cette démarche a l'avantage de permettre une discussion avec les populations en toute connaissance de cause sur les aspects techniques (aménagement, malfaçons, dégradations) et de valorisation (exploitation et gestion). Les visites préalables guidées ont en outre l'avantage de faciliter le recueil de certaines opinions et informations très utiles aux débats et qui ne pourraient être données publiquement.

Toutes les réalisations du programme ont été visitées et la grande majorité des acteurs impliqués dans leur mise en œuvre ont été rencontrés (à l'exception de quelques prestataires sur les études et les réalisations). Le but de cette démarche dans une situation où il est pratiquement impossible de faire un échantillon représentatif était d'être le plus proche de la réalité afin de travailler en toute objectivité.

La mise en œuvre de cette démarche méthodologique a imposé un rythme intense de déroulement décrit ci-après.

DEROULEMENT

La mission a débuté en France durant une semaine. Les 2 évaluateurs étaient réunis dès cette première partie.

Cette semaine a été l'occasion de rencontres avec les acteurs français du programme, en particulier le personnel du CCFD et les associations de migrants des 5 villages concernés. Elle a permis également la prise de connaissance des documents du programme disponibles au siège du CCFD.

Les rencontres avec les migrants ont fait l'objet de réunions séparées avec chaque association ainsi que d'une rencontre collective en fin de semaine.

Comme pour la suite de la mission, la liste des personnes rencontrées est annexée au présent rapport.

Cette partie France a duré 6 jours pour 5 prévus.

La mission s'est ensuite rendue à Bamako pour y procéder au même travail auprès des intervenants bamakois du programme. Malheureusement, une seule journée a pu être consacrée à ce site, compte tenu des contraintes de déplacement de Bamako à Kayes et de la durée globale de la mission.

Les entretiens ont pu néanmoins être démultipliés, les évaluateurs travaillant séparément.

La mission sur le terrain s'est ensuite étalée sur 9 journées, dont une journée complète consacrée à chacun des 5 villages, le dernier jour étant en grande partie occupé par la restitution à chaud au Comité de Suivi (CdS) du programme.

Cependant, l'ensemble des interlocuteurs pressentis ont pu être rencontrés au cours de ces déplacements. Rares ont été les personnes absentes ou indisponibles.

Compte tenu de la durée de la mission sur le terrain, du nombre important d'interlocuteurs (cf. liste en annexe), des contraintes de déplacement et des conditions climatiques, peu de temps a pu être consacré par les évaluateurs à la synthèse.

D'autre part, l'équipe regrette de ne pas avoir pu disposer de plus de temps de travail avec le coordinateur du programme. Outre un entretien en soirée (dîner) avant le départ vers Kayes, une seule séance de travail a eu lieu l'avant dernier jour de mission, à la veille de la restitution.

Ceci nous a semblé largement insuffisant et n'a pas facilité notre accès aux documents du programme, n'ayant pas une vision exhaustive du disponible en la matière.

Au retour en France de l'évaluateur nord, une rencontre a eu lieu avec l'équipe du CCFD pour une restitution minimale des principaux éléments du bilan du programme et quelques questionnements et demandes d'informations complémentaires. Une restitution à chaud a également été faite auprès des associations de migrants.

La restitution au comité de pilotage de l'évaluation s'est déroulée le 30 juin, au siège du F3E.

GLOSSAIRE

ADDS	Association pour le Développement de Diongaga et Secteur
ADR	Association d'Appui aux Actions de Développement Rural
ADS	Association pour le Développement de Selifely
ARDF	Association des Ressortissants de Sambacanou en France
ARDUF	Association des Ressortissants de Diongaga Unifiés en France
AEP	Adduction d'Eau Potable
AGR	Activités Génératrices de Revenus
BSH	Bureau Sahélien d'Hydraulique
BRESS	Bureau de Recherche et d'Etudes des Eaux Souterraines et de Surface
CCAEP	Cellule de Conseils aux Adductions d'Eau Potable
CMR	Chrétiens en Milieu Rural
CRNPC	Conseil Régional Nord - Pas de Calais
CdS	Comité de Suivi
CIDS	Collectif Ingénieurs Développement Sahel
EGK	Entreprise Gaoussou Keïta
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
GEMAT	Générale Malienne d'Entreprise
GRDR	Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCNG	Mission pour la Coopération Non Gouvernementale
MRJC	Mouvement Rural de la Jeunesse Catholique
NPC	Nord – Pas de Calais
OMRI	Office Montreuillois des Relations Internationales
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
OSIM	Organisation de Solidarité Internationale issue de la Migration
PADRK	Programme d'Appui au Développement de la Région de Kayes
PASECA	Programme d'Appui aux Services d'Epargne Crédit Autogérés
PDESC	Plan de Développement Economique, Social et Culturel
PI	Périmètre Irrigué
PSEau	Programme Solidarité Eau
RRK	Radio Rurale de Kayes
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SINEC	Société d'Ingénierie, d'Etudes et de Conseil
UFAE	Unité de Formation et d'Appui aux Entreprises
VIP	Viabilisation de l'Irrigation Paysanne
VSF	Vétérinaires Sans Frontière

1^{ère} partie : FONDEMENTS ET STRATEGIE D'ELABORATION DU PROGRAMME

I - Contexte et analyse des postulats fondateurs du programme

Kayes est la région d'origine de la plupart des maliens vivant en France, environ 80%. Cette population kayésienne a toujours soutenu les familles restées sur place à travers des envois d'argent ou de matériel de façon isolée dans un premier temps, puis à travers des actions communautaires – infrastructures sociales - et des actions de développement au bénéfice de l'ensemble de la communauté villageoise. Ces actions collectives ont suscité le regroupement associatif formel d'une bonne partie de ces ressortissants.

Malgré ces efforts isolés ou collectifs en faveur de l'amélioration des conditions de vie des populations restées sur place, force est de constater une certaine stagnation quant au décollage économique de la région de Kayes.

On comprend aisément pourquoi le CCFD et ses partenaires, dans le cadre du présent projet partent des postulats fondateurs en rapport avec :

- le développement économique de la région,
- la place des migrants comme partenaires à part entière du développement de la région,
- la nécessité de la formation, la concertation et la solidarité,
- le rééquilibrage de l'axe migrants-villages,
- la prise en compte du processus de décentralisation au Mali.

Cependant, ces postulats méritent une analyse à posteriori, replacée dans le contexte de la phase préparatoire du projet.

a. Mettre l'accent sur le développement économique de la région

Ce postulat est vu sous l'angle des données économiques générales de la région, de la gestion du cheptel et de celui des activités génératrices de revenus pour les femmes.

Généralités économiques de la région de Kayes

L'analyse économique de la région de Kayes passe nécessairement par la prise en compte des envois de la migration dont les estimations varient entre 30 et 45 milliards de francs cfa par an (entre 45 et 68 millions d'€ par an).

La migration et ses retombées socio-économiques constituent des composantes essentielles de la vie en région de Kayes.

En plus de la migration, l'économie de la région est basée sur l'agriculture, l'élevage, le commerce et l'exploitation minière moderne depuis quelques années. L'orpillage traditionnel continue à exister toujours malgré la baisse de l'espace qui y est consacré à cause des attributions de domaines miniers. Cette activité est concentrée au sud de Kayes, hors de la zone d'intervention du présent programme.

Gestion du cheptel

Les premières épargnes des migrants ont été investies dans du bétail avec un système d'élevage extensif. La constitution d'un ou plusieurs troupeaux de grande taille a été souvent assimilée à la réussite du migrant, d'où la course à cette pratique jusqu'à une date récente par les migrants et leur famille restée sur place.

La pratique ne s'est malheureusement pas accompagnée d'amélioration des systèmes d'élevage en matière d'intensification. L'élevage contemplatif a eu comme effet l'augmentation du nombre de têtes de bétail dans la région avec comme conséquence la dégradation d'un environnement déjà fragile du fait des aléas climatiques.

Les mouvements de transhumance aujourd'hui imposés aux éleveurs et agropasteurs à cause du manque de pâturage et d'eau posent de façon cruciale la problématique d'une meilleure gestion du cheptel.

Les migrants étant des acteurs importants du secteur en lien avec les populations restées sur place, il est aisé de comprendre la pertinence de la prise en compte de cette question dans l'appui au développement de la région.

Femmes et activités génératrices de revenus

Les migrants laissent généralement derrière eux leurs femmes et enfants au niveau du village. Ils envoient certes le nécessaire à la famille pour vivre, mais cela n'empêche pas le besoin ressenti par les femmes de se débrouiller elles-mêmes en menant des activités génératrices de revenus. Le but de ces activités est à la fois social (reconnaissance de la place de la femme dans le foyer, occupation du temps libre,...etc.) et économique (plus de revenus, participation à la prise en charge des enfants, ...etc.). Le développement des activités génératrices de revenu pour les femmes est à la fois un geste en direction de l'amélioration du statut de la femme, mais aussi un gage de pérennité des actions du programme par l'implication d'un groupe social stable, les femmes.

La prise en compte des aspects ci-dessus dans la conception d'un programme appuyant les initiatives de développement des migrants en direction de leur région d'origine est tout à fait pertinente.

b. Considérer les migrants comme partenaires au développement de la région

La place des migrants comme partenaires au développement de la région de Kayes s'impose de par leur apport dans le processus de développement de cette région d'une part, mais aussi par leur position de bénéficiaires indirects ou directs des actions engagées en faveur de la région d'autre part.

Cette considération qui s'impose dans la mise en œuvre de toute action de développement en faveur de la zone d'origine des migrants demande une gestion délicate. En effet, la compréhension et l'utilisation de cette position fait qu'en fonction des situations en présence, les migrants peuvent changer de statut de partenaires à bénéficiaires ou inversement. Cette fluctuation de statut des migrants qui peut s'expliquer du fait qu'ils peuvent être initiateurs, bailleurs, partenaires, bénéficiaires indirects ou directs complexifie l'établissement des rapports de partenariat avec eux dans la mise en œuvre des projets de développement. Réserver au départ la place de partenaires aux migrants dans ce programme découle de la volonté du CCFD de prendre une seule option avec ces derniers.

c. Mettre en avant la formation, la concertation et la solidarité

Quelles relations migrants-villages ?

Les changements souhaités par le programme passent nécessairement par le renforcement des compétences des acteurs (migrants et populations), une plus grande concertation et plus de solidarité entre eux. En effet, il s'agit d'outiller les acteurs pour affronter la nouvelle dynamique que le CCFD entend donner aux relations entre les migrants et les villageois.

Un tel choix de postulat de départ se justifie largement dans un contexte d'impulsion de changements importants. La mise en œuvre d'une telle entreprise est assez délicate pour éviter de mettre les migrants en position de frustrés.

La péréquation comme outil de développement dans une région où les interventions des migrants ont été souvent compétitives entre elles

Les associations de migrants à l'échelle villageoise ont souvent fonctionné de façon isolée en matière de réalisation de projets communautaires pour leur village. En région de Kayes, les ONG d'appui et les autorités administratives ont souvent géré des situations de duplication d'actions : écoles, centres de santé, etc. sur de faibles rayons à cause du manque de concertation entre les associations de migrants, mais surtout de la volonté de rivaliser qu'ont certaines d'entre elles.

Dans la pratique, certaines de ces réalisations, au lieu d'être complémentaires, sont compétitives entre elles. Cette situation a joué sur la viabilité de beaucoup de ces infrastructures et pose la question d'un développement local mieux planifié sur un territoire donné.

La participation des migrants au financement de ce programme basée sur la capacité de financement de chaque association et indépendamment du volume financier dont bénéficiera leur village respectif est une vision théorique intéressante. Mais est-elle réalisable dans les conditions suivantes:

- Initiative isolée et indépendante des projets au départ,
- Habitude de rivalité entre les associations de migrants en matière d'investissement dans leur village,
- Le caractère difficilement compensatoire de la péréquation: les associations qui payent le plus ne gagnent rien de plus que les autres dans le programme et le programme ne présente aucune alternative de compensation,
- L'éloignement géographique et l'indépendance territoriale des villages du programme: aucun village ne partage la même commune avec un autre. Selifely et Dougouba sont par exemple à 150 km l'un de l'autre,
- Les associations en question n'ont aucune habitude de travailler ensemble.

Par conséquent, la péréquation ne nous semble pas être le dispositif dont on puisse attendre qu'il garantisse la solidarité dans un tel programme. Il aurait pu jouer un rôle intéressant en étant intégré à un dispositif d'ensemble, mais son isolement ne sert pas la cause qui justifie son existence.

d. rééquilibrer l'axe migrants-villageois

Le pouvoir du payeur migrant a souvent dominé les rapports migrants-villageois. Il a été renforcé par le fait qu'ils ont été souvent initiateurs de la plupart des actions de développement au niveau des villages. Les populations locales n'ayant fait que porter les initiatives en tant que bénéficiaires. Cette situation dure depuis plus d'une vingtaine d'années. Equilibrer cette relation en donnant donc plus de poids aux points de vue des villageois dans le cadre de leur développement relève du défi. Si le postulat traduit une impérieuse nécessité, la pertinence de sa réussite dans le contexte de ce programme initié par les migrants et exécuté sur trois ans n'est pas évidente.

e. considérer l'échelon de la décentralisation

Les communautés villageoises et leurs ressortissants ont travaillé sur des bases villageoises et quelques fois inter-villageoises pour des actions de développement.

Le processus de décentralisation au Mali a abouti en 1998 à la mise en place de nouveaux échelons territoriaux : les communes.

Ces dernières, gérées directement par les élus des populations elles-mêmes sont devenues de nouvelles bases territoriales du développement local. Les migrants, les villageois et l'ensemble des intervenants au bénéfice des populations doivent ainsi tenir compte de ce nouveau cadre qu'est la commune. Cela passe évidemment par l'abandon de certaines pratiques anciennes en terme de pouvoir et de responsabilités dans les questions de développement sur le territoire de la commune. Des domaines comme la santé, l'hydraulique, l'éducation, etc. dans lesquels les migrants ont fait de nombreuses interventions et surtout de nombreux investissements passent désormais par les autorités municipales.

Les mairies sont désormais maîtres d'ouvrage du développement de leur territoire, d'où la pertinence d'intégrer l'échelon de la décentralisation dans les actions comme postulat de base du programme.

Les postulats fondateurs du programme

Du partenariat avec les migrants à la responsabilisation des villageois en passant par l'implication des communes, les postulats fondateurs du programme jettent des bases équilibrées pour un programme qui se veut promoteur des hommes et femmes qui en bénéficient.

Il est regrettable que la notion de péréquation, simple modalité technique, ait été élevée au rang de principe fortement attaché à un postulat. C'est lui donner une importance et lui adjoindre une rigueur disproportionnées.

II - La démarche d'élaboration

L'élaboration du programme a fait l'objet d'un travail s'étalant sur plusieurs années, impliquant plusieurs personnes et aboutissant à des choix constituant les soubassements du programme.

Il est intéressant de faire une relecture des étapes de cette démarche, dans un objectif constructif et d'aide à la compréhension des résultats actuels du programme.

a. Les motivations et choix du CCFD

Le principal choix fait par le CCFD a été celui de regrouper les actions villageoises en un programme inter villageois. Il s'agissait d'éviter un saupoudrage de moyens à travers des réponses à des sollicitations d'associations de ressortissants du bassin du fleuve Sénégal de plus en plus nombreuses.

Le regroupement de plusieurs villages d'intervention visait à rendre plus efficace l'aide apportée par le CCFD, à mobiliser des moyens extérieurs au CCFD (cofinancements) et à permettre la mise en œuvre de mesures d'accompagnements (formations, maintenance ...etc.).

La sélection des 5 villages retenus a dû répondre à des exigences d'harmonisation et d'homogénéité.

Mais, l'appartenance à la même zone n'a pas constitué un critère de sélection. Les villages concernés ont peu de traits communs. Ils ne sont proches que sur la carte du Mali. Leur taille et leurs caractéristiques socio-économiques sont très différentes et ne tendent pas à les rapprocher.

D'ailleurs, ce type de critère n'a pas été mis en avant par le CCFD pour justifier d'un lien entre les 5 villages. Sauf peut-être dans la volonté de « répondre à la même dynamique régionale de développement accéléré de l'élevage ». Il s'agit là d'un objectif bien ambitieux au regard d'une intervention sur 5 villages d'une région qui en compte 1 300, si tant est que la dynamique en question existe réellement.

L'homogénéité a été trouvée d'une part dans une base commune de projets et d'activités, et d'autre part dans des buts communs à l'intervention :

- *La base commune* : elle est constituée par la réalisation d'infrastructures hydrauliques et d'aménagements vétérinaires destinés à faciliter des activités d'élevage et de maraîchage.
- *Les buts communs* : ils visent à répondre à des besoins induits de compétences identiques (pour mener et gérer les activités) ainsi qu'à la volonté de modifier la relation migrants – villages vers une meilleure responsabilité villageois (autonomisation) et un allègement de la dépendance villageoise vis à vis des migrants.

Ce sont bien ces éléments qui ont constitué les motivations du CCFD et justifié la démarche regroupée autour des 5 villages et de leurs ressortissants en France.

b. Les motivations d'origine des partenaires : migrants et villageois

Il est clair que les démarches des migrants vers le CCFD étaient avant tout individuelles. Chaque association a pris contact avec le CCFD et certaines étaient en relation depuis

plusieurs années, le CCFD ayant ponctuellement financé des réalisations. Et ce sont, bien sûr, les migrants et non les villageois qui sont à l'origine de ces démarches.

Dans la droite ligne de leurs interventions classiques de développement, les demandes de soutien au CCFD portent à l'origine sur des réalisations concrètes. Les motivations des migrants se situent bien au niveau de ces infrastructures. Parmi celles-ci, il est clair que l'hydraulique constitue un point commun, un domaine d'intervention pouvant être central. Mais, selon le cas, la motivation est variable autour de ce thème commun. En effet, l'usage attendu de ces points d'eau est différent selon le village. Pour certains il s'agit de permettre aux femmes de faire du maraîchage, pour d'autres le but est de faciliter l'exhaure de l'eau pour l'abreuvement des animaux, ou encore d'accéder à l'eau potable. La motivation est rarement multiple, elle est toujours caractérisée par une dominante simple (pomper l'eau pour abreuver, permettre aux femmes de faire du maraîchage ...).

Du côté des villageois, les motivations d'origine sont plus difficilement identifiables. Quand elles sont exprimées, elle recoupent souvent celles des migrants. Généralement, c'est surtout le fait que la demande d'origine émane des migrants qui est affirmé. Et que le village a adhéré aux motivations des migrants ou qu'il s'agit de motivations communes. Cette situation est explicable par le fait qu'il s'agit de 2 groupes de la même communauté.

c. La concertation autour des motivations

L'élaboration d'un programme de développement nécessite que ses initiateurs, les partenaires qui en sont à l'initiative, aient pleine conscience de leurs motivations réciproques. Ceci justifie un échange et un dialogue approfondi, où il ne s'agit pas de négocier des motivations mais d'en prendre connaissance.

C'est cette prise de conscience qui permet ensuite de concevoir un programme respectueux de ces motivations.

Dans le cas présent, il ne semble pas que ce travail ait été totalement mené.

En effet, les migrants et les villageois, en attente de réalisations précises, n'ont pas pris conscience des motivations du CCFD, en particulier de ses attentes en matière de rééquilibrage des rôles et responsabilités entre migrants et villageois.

Par conséquent, ils ont accepté les mesures proposées par le CCFD et illustrant ces attentes (la péréquation par exemple) comme des conditions pour accéder à leurs propres attentes (le cofinancement de réalisations) et non comme l'application de principes nouveaux de collaboration.

De même le CCFD ne semble pas avoir gardé en mémoire tout au long du déroulement du programme les motivations premières de ses partenaires.

L'exemple de Yarka est le plus frappant en la matière. L'objectif premier (la demande) des villageois comme des migrants y est clairement identifiée : il s'agit de faciliter l'exhaure de l'eau pour l'abreuvement des animaux. Il correspond à la motivation d'allègement des tâches des bergers et des charges pesant sur les éleveurs. Les évolutions du programme dans ses réalisations ont conduit à des concrétisations qui ne satisfont aucunement ces motivations. Au terme du programme, la question ne trouve pas de réponse, non pas que les solutions n'existent pas, mais parce qu'elle a été oubliée et n'a certainement jamais été vraiment débattue entre les partenaires.

Il s'ensuit une inévitable insatisfaction et un sentiment d'inachevé, dont la source se trouve dans l'insuffisante écoute et prise en considération réciproque au moment de l'élaboration du programme.

d. Une étude et deux dossiers de cofinancement

Le programme a fait l'objet de deux demandes de cofinancement, l'une adressée au Conseil Régional Nord-Pas de Calais en janvier 1998, l'autre au Ministère des Affaires Etrangères en décembre 1998.

Entre ces 2 dates (mars 1998), une « mission d'appui à l'élaboration du programme » a été confiée à un consultant en développement agricole et social, Pierre-Michel ROSNER.

Si certains éléments chiffrés de cette étude ont été repris dans la demande au MAE, elle n'a pas permis d'insuffler d'importantes orientations au programme. Elle est pourtant porteuse d'intéressantes recommandations, tant sur l'approche des filières maraîchère et d'élevage que sur les mesures d'accompagnement du programme. Si certaines conclusions peuvent être contestables, cette étude est globalement très pertinente. Elle présente surtout l'avantage d'être très pragmatique dans ses analyses comme dans ses propositions ou recommandations. Il nous semble qu'elle n'a pas été suffisamment valorisée au cours du programme, au détriment d'autres études sur lesquelles nous reviendrons plus loin et dont elle aurait dû constituer un contrepoids.

Les retards pris dans la procédure d'étude de la demande de cofinancement au MAE expliquent le décalage d'environ une année observé entre le démarrage des actions de formation (associées essentiellement au cofinancement du CRNPC) et celui des réalisations qui n'ont débuté qu'en 2000, après une ouverture officielle du programme en décembre 1999.

La démarche d'élaboration

Dans l'initiative d'actions regroupées en un programme qui émane du CCFD, les motivations sont multiples pour celui-ci et visent à des réalisations concrètes (hydrauliques et vétérinaires) pour tendre vers une autonomie des villageois vis à vis des migrants.

Les migrants ont une motivation plus simple dans leur démarche d'origine et acceptent les « plus » proposés pour obtenir leur minimum demandé.

Cette divergence dans les motivations n'a pas fait l'objet de la concertation nécessaire pour permettre de la gérer à travers des pratiques consensuelles.

III - Objectifs du programme et reconstitution de son cadre logique

L'objectif de cette partie est de reconstituer le cadre logique du programme à partir du document de base, d'identifier des indicateurs objectivement vérifiables et d'interroger la cohérence du programme à travers son cadre. Nous utiliserons le cadre logique selon les normes actuelles de la commission européenne.

a. L'objectif général

L'objectif général du programme est d'aider les organisations villageoises des villages de Yarka, Sambacanou, Diongaga (cercle de Yélimane) et de Dougouba, Selifely (cercle de Kayes) à devenir les acteurs de leurs projets et de leur avenir dans un nouveau cadre de concertation: la décentralisation.

Il s'agira de fournir à ces associations villageoises et de migrants le soutien nécessaire pour développer des initiatives productives d'intérêt public dans leur village d'origine et renforcer leur organisation et capacité d'intervention concernant le développement local.

b. Les objectifs spécifiques

Le programme s'est fixé deux objectifs spécifiques :

- ✓ Réaliser des infrastructures hydrauliques et des aménagements vétérinaires identifiés par les populations comme étant nécessaires au développement de leurs activités d'élevage et de maraîchage,
- ✓ Renforcer les capacités des organisations villageoises et de migrants à s'organiser ensemble afin d'identifier, de réaliser, de gérer et maîtriser ultérieurement d'autres projets économiques d'intérêt public.

c. Cadre logique reconstitué, résultats attendus et indicateurs

Ces objectifs sont développés ci-après, sous la forme de présentation du cadre logique, en activités, résultats attendus, indicateurs ...etc.

Logique d'intervention	Proposition d' Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global/objectif à long terme : aider les 5 organisations villageoises à devenir les acteurs de leurs projets et de leur avenir dans le contexte de la décentralisation	Le nombre de villages ayant identifié et mis en œuvre des actions concrètes de leur développement. La participation des villages dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de développement de leur commune.	Village : actions concrètes sur le terrain, Dossier de l'assoc. villageoise Dossier du village au niveau de la commune PV de réunions sur l'élaboration et l'approbation du plan de développement communal	Le processus de décentralisation au Mali continue et offre plus de responsabilité au village dans leur développement.
Objectif spécifique n°1 : réalisation des infrastructures hydrauliques et des aménagements vétérinaires nécessaires au développement du maraîchage et de l'élevage	Nombre d'infrastructures hydrauliques et d'aménagements vétérinaires réalisés pour développer le maraîchage et l'élevage	Associations villageoises, certaines mairies	
Résultats : 1- Des forages sont réalisés dans les villages de Yarka, Sambacanou, Diongaga, Sélifely 2- Adductions d'eau potable réalisées et tenant compte des normes nationales, 3- Les forages sont équipés de pompes solaires 4- Les usagers payent le service de l'eau, 5- Les points d'eau sont assainis, 6- Usage rationnel et hygiénique de l'eau 7- Le nombre de litre d'eau disponible/habitant/jour est suffisant	1- Nombre de forage réalisé par village 2- Nombre d'AEP réalisées, 3- Nombre de forages équipés en pompe solaire 4- Le prix et paiement effectif de l'eau 5- Mesures hygiéniques mises en place et respectées 6- Niveau d'organisation des populations pour la gestion de l'eau 7- 20 litre d'eau/j/habitant sont disponibles	Association villageoise, certaines mairies Rapports du programme	Présence de nappe suffisante dans le terroir du village : au moins un des deux forages est positif

<p>8- L'entretien des installations de pompage est assuré</p> <p>9- Des périmètres seront aménagés pour les femmes : 4 périmètres d'1 ha et 1 de 5 ha (Dougouba)</p> <p>10- Deux parcs de vaccination (Dougouba et Diongaga) sont réalisés</p> <p>11- Un parc en mauvais état sera rénové à Yarka</p> <p>12- Des dépôts de pharmacie vétérinaire seront créés et partiellement équipés : Diongaga et Yarka</p>	<p>8- Fréquence, nombre et qualité des entretiens effectués</p> <p>9- Nombre, surface et localisation de périmètres aménagés pour les femmes</p> <p>10- Nombre et localisation de parcs réalisés</p> <p>11- existence du parc de Yarka rénové.</p> <p>12- Existence de dépôt de pharmacie équipé à Diongaga et Yarka</p>		
<p>Activités :</p> <p>1-1 Des études techniques sont lancées et réalisées</p> <p>1-2 Des appels d'offres sont faits pour la sélection d'entreprise de réalisation des ouvrages</p> <p>1-3 Des contrats d'exécution et de surveillance sont signés</p> <p>1-4 Le suivi des prestataires est assuré</p> <p>2- étude, appel d'offre, contrat, surveillance et exécution des AEP</p> <p>3- Achat et installation des pompes</p> <p>4- Animation et sensibilisation des populations sur le prix de l'eau</p> <p>5 et 6- Animation et sensibilisation sur l'hygiène et la gestion de l'eau</p> <p>7- Formations d'équipe d'entretien des installations et de gestion de l'eau</p> <p>8- Identification d'entreprise pour les grosses réparations sur les installations</p> <p>9- Etudes, appel d'offre, contrat, surveillance, contrats et exécution de périmètres</p> <p>10- idem point 9</p> <p>11- idem point 9</p> <p>12-1- vérification de la conformité vis à vis de la réglementation</p> <p>12-2 Identification de porteur de l'action, puis contractualisation et réalisation</p>	<p>Moyens</p> <p>Coordination du programme, Prestataires de services, Associations et groupements villageois Moyens matériels et financiers pour le fonctionnement de la coordination, les investissements et rémunérations des prestataires.</p>	<p>Coût</p>	

<p>Objectif spécifique N°2 : Renforcer les capacités des organisations villageoises et de migrants à s'organiser ensemble afin d'identifier, de réaliser, de gérer et maîtriser ultérieurement d'autres projets économiques d'intérêt public</p>	<p>2-1 Nouvelles compétences des associations villageoises et de migrants en matière de partenariats entre elles</p> <p>2-2 Niveau d'évolution des capacités d'organisation des différentes associations</p> <p>2-3 Evolution dans les relations de partenariats en matière d'identification, de réalisation, de gestion et maîtrise d'autres projets économiques d'intérêt public</p> <p>2-4 Les projets communs en perspectives entre les deux groupes : associations villageoises et de migrants</p> <p>2-5 Niveau d'évolution des rapports de partenariats entre les deux parties</p>	<p>Procès verbaux et correspondances entre les deux parties</p> <p>Transfert concrets de responsabilités entre villages et migrants</p> <p>Rapports du programme</p>	<p>Les conditions d'emploi des migrants en France leur permettent de faire face aux cotisations</p> <p>L'Etat Français permet aux migrants de s'organiser en association de développement.</p>
<p>Résultats :</p> <p>1. 55 sessions de formations sur 10 thématiques totalisant 445 jours pour 1 275 personnes à former au Mali</p> <p>2. 177 demi-journées de formation touchant 225 migrants</p>	<p>1-1 Nombre et qualité de sessions de formations thématiques réalisées</p> <p>1-2 Nombre de thématiques enseignées</p> <p>1-3 Nombre de jours de formation</p> <p>1-4 Nombre d'auditeur effectivement formés au Mali et par thème</p> <p>1-5 Niveau d'application des nouvelles compétences acquises : structuration, gestion des ressources naturelles, maraîchage, gestion de bien collectifs, etc.</p> <p>2-1 Nombre et qualité de sessions de formations thématiques réalisées</p> <p>2-2 Nombre de thématiques enseignées</p> <p>2-3 Nombre de jours de formation</p>	<p>Rapports du programme et des organismes sous-traitants</p> <p>Auto-évaluation des formations</p>	

<p>3. communication sur les actions du programme à travers les radios locales à Kayes et en France</p> <p>4. des échanges nord-sud, sud-nord et sud-sud sont organisés pour consolider les expériences et tisser des liens</p> <p>5. trois reportages dans Faim et Développement sont effectués</p>	<p>2-4 Nombre d'auditeur effectivement formés en France et par thème 2-5 Niveau d'application des nouvelles compétences acquises : structuration, montage et gestion de projet, gestion de partenariat, décentralisation, etc.</p> <p>3-1 Nombre de productions et de diffusion 3-2 Nombre d'auditeurs touchés par les émissions</p> <p>4-1 nombre d'échanges sud/sud, sud-nord et nord-sud organisés impliquant les différentes associations soit ensemble ou séparément 4-2 nombre de nouvelles expériences acquises et appliquées 4-3 Nombre et qualité de nouveaux partenariats noués 4-4 Points d'amélioration dans les anciens partenariats</p> <p>5-1 Nombre de reportages effectués 5-1 Niveau de diffusion des reportages : nombre d'exemplaires diffusés</p>		
<p>Activités : 1-1 travail avec les organisations villageoises pour identifier les auditeurs, organiser et planifier les formations 1-2 identification, sélection, contractualisation avec les organismes pour la mise en œuvre des formations au Mali 1-3 travailler sur la cohérence des thématiques dispensées 1-4 suivi de la réalisation des formations</p> <p>2-1 travail avec les organisations de migrants pour identifier les auditeurs, organiser et planifier les formations</p>	<p>Moyens Coordination du programme, intervenants CCFD Paris, réseau CCFD France Prestataires de services, Associations et groupements villageois, associations de migrants Moyens matériels et financiers pour le fonctionnement de la coordination, les investissements et rémunérations des prestataires.</p>	<p>Coût</p>	

<p>2-2 identification, sélection, contractualisation avec les organismes pour la mise en œuvre des formations en France</p> <p>2-3 travailler sur la cohérence des thématiques dispensées</p> <p>2-4 suivi de la réalisation des formations</p> <p>3-1 travail avec les organisations villageoises pour identifier les thèmes, organiser et planifier les émissions radios</p> <p>3-2 identification, sélection, contractualisation avec les organismes pour la production d'émissions radios</p> <p>3-3 suivi de la réalisation des émissions et diffusion au Mali et en France</p> <p>4-1 travailler pour identifier les partenaires avec qui échanger au nord et au sud</p> <p>4-2 identifier les thèmes, les périodes et les personnes concernées par les échanges</p> <p>4-3 Organiser, encadrer et suivre les différents échanges</p> <p>4-4 suivi de la valorisation des échanges</p>			
--	--	--	--

d. Analyse de la cohérence du cadre logique

De l'analyse du cadre logique à travers ses principaux constituants (objectif général, objectifs spécifiques et résultats attendus), il ressort que l'ensemble est globalement cohérent. Le simple fait d'avoir pu reconstituer le cadre logique en est, en soi, une preuve. Les objectifs sont clairs et peu nombreux. Les résultats attendus sont facilement identifiables. Seuls les indicateurs objectivement vérifiables sont peu apparents dans le document de programme.

D'autre part, nous relevons quelques points qui nous ont semblé insuffisamment développés :

- L'objectif spécifique N°1 ne parle jamais d'adductions d'eau potable alors qu'elles sont attendues dans les résultats. L'objectif spécifique étant l'aboutissement des résultats, il existe donc une incohérence à ce niveau.
- L'objectif spécifique N°1, reste quelque peu flou sur la question de l'élevage. Lorsqu'on parle de développement de l'élevage, de quel développement s'agit-il ? intensification ? augmentation du cheptel ? Les actions physiques sont allées dans le sens de l'amélioration de la production (abreuvement, santé) et donc de l'accroissement du cheptel alors que par ailleurs dans le texte du document de projet on évoque le souci de baisser la pression du bétail sur l'environnement.
- Dans les résultats attendus de l'objectif spécifique N°2, on ne fait jamais mention de la mise en place de cadres formels de concertation entre migrants et villages. L'ancienneté des rapports entre migrants et villageois nous fait penser que l'évolution de leur relation ne peut que passer par des cadres formalisés. Ceux-ci permettent d'une part l'intervention d'une structure externe (CCFD ou autre) et d'autre part la mise en concordance des analyses, évitant les interprétations hasardeuses de part et d'autre.

Nous n'allons pas nous attarder sur l'analyse de la cohérence du cadre logique qui n'a pas été constitué au départ d'un programme qui a été largement modifié en cours d'exécution.

Objectifs du programme et reconstitution de son cadre logique

Les objectifs du programme sont relativement clairs et peuvent être décomposés en un cadre logique.

Cet outil aurait pu être utile aux principaux acteurs du programme pour en assurer le suivi et la continuité.

2^{ème} partie : STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE

I - Un programme à deux espaces : France et Mali

Le programme a évolué sur deux espaces dans sa conception tout comme dans sa mise en œuvre.

En France il a porté sur les formations des associations de migrants, les voyages d'échanges et les actions d'éducation au développement.

Au Mali en plus des actions de renforcement des capacités des organisations (associations et groupements villageois) par des formations et des visites d'échanges, des réalisations physiques ont été faites autour de l'hydraulique, de la production agricole et de l'élevage.

L'engagement des acteurs au nord et des acteurs au sud imposait cette nécessité d'intervenir sur les deux espaces. Il se pose ainsi la question de relations entre ces deux espaces et l'animation de ces rapports « nord-sud ».

a. Une faible coordination au niveau des acteurs à Paris

L'espace France du programme a été sous la responsabilité directe du CCFD à travers ses chargés de missions successifs.

Il a fait intervenir une structure de formation au bénéfice des associations de migrants et s'est occupé de la gestion du partenariat avec les associations, de la question de la péréquation, de la mobilisation des quotes-parts, de l'organisation des voyages d'immersions au Mali, des voyages d'échanges nord-sud et sud-nord et de la négociation avec les autres bailleurs de fonds (Ministère des Affaires Etrangères et Conseil Régional Nord pas de Calais).

La coordination des relations avec les associations a connu un certain nombre de difficultés et d'insuffisances :

- ✓ *Les multiples changements d'interlocuteurs au niveau du CCFD Paris suite au décès de la première personne en charge du dossier, puis des mouvements internes au siège du CCFD.* Ces changements d'interlocuteurs ont perturbé les associations de migrants qui ont eu du mal à suivre ces changements et devaient à chaque fois apprendre à travailler avec leur nouvel interlocuteur. Cela a été d'autant plus difficile que certaines de ces associations connaissaient des problèmes internes aux mêmes périodes.
- ✓ *La faible coordination des rapports avec les associations des migrants.* Parfois, et surtout aux étapes critiques du programme (négociations et révisions des apports des associations), le CCFD a travaillé séparément avec les 5 associations de migrants, ce qui n'est pas cohérent avec la politique de mise en péréquation des fonds des migrants et la conception d'un programme unique sur les 5 villages dont elles sont originaires. Le fait de traiter séparément avec les différentes associations n'a pas aidé à l'instauration d'un climat de confiance entre elles et le CCFD et entre elles-mêmes. Cela a été clairement ressenti par les migrants de Dougouba qui se sont vus accusés d'avoir négocié la plus petite participation avec le CCFD. Le même soupçon pouvait être renforcé par le fait que le CCFD ait accepté de réviser à la baisse la participation de certaines associations bien

après le démarrage du programme et cela sans impliquer les autres associations partenaires.

- ✓ *L'inexistence d'un programme d'animation du partenariat avec les associations à Paris.*
Les rapports avec les associations se sont résumés à des séances de travail au coup par coup sans qu'ils ne se situent dans un cadre régulier bien établi.

On comprend ainsi les difficultés relationnelles dans une telle situation lorsque les actions ne se réalisent pas dans le délai prévu.

b. Une Coordination au Mali éloignée du terrain

La coordination du programme sur les 5 villages de la région de Kayes a été basée à Bamako à 500 km de la ville de Kayes et à près de 650 km de Selifely avec des conditions d'accès particulièrement difficiles. Ce positionnement de la coordination ne permet que des relations de « missions » entre le coordinateur et les partenaires villageois. Les populations n'ont eu accès au coordinateur que lors de ses présences dans la région (une moyenne inférieure à 10 jours dans le mois), Bamako étant trop éloigné pour elles.

Ces difficultés semblent d'abord liées au statut du coordinateur. En effet, il a été engagé comme consultant par le centre Djoliba pour remplir une mission sans pour autant préciser le temps qu'il doit y consacrer. De fait, cette activité n'a été pour lui qu'une activité secondaire : il lui accorde une grande importance, mais il a une autre activité principale d'enseignement qui domine son organisation de temps de travail.

Cette situation a entraîné des moments d'intense présence du coordinateur tout comme des moments d'absence plus ou moins prolongés mentionnés par les populations. D'où le caractère événementiel des relations entre la coordination du programme et les populations bénéficiaires.

Il nous paraît peu pertinent de donner autant d'ambitions à un programme comme le rééquilibrage des relations migrants-villages, l'implication du maximum d'acteurs locaux, la prise en compte de la décentralisation qui est une nouveauté et ne pas prévoir un dispositif de coordination proche du terrain. Toutes ces questions auxquelles le programme a voulu s'attaquer nécessitent une large concertation et un long processus d'accompagnement de proximité des populations et des migrants. Se rapprocher plus des populations dans un tel contexte n'est pas du tout à confondre avec l'assistantat qu'il faut éviter.

Le coordinateur a été identifié et retenu avant le démarrage du programme parmi 5 postulants. Par conséquent, la dominante bamakoise de la coordination était parfaitement connue dès l'origine du programme. Les difficultés que cette situation pouvait engendrer étaient donc également identifiées. Leur compensation aurait dû se faire par le transfert d'une partie de la mission de coordination aux relais locaux, tel que défini dans le programme, et par la mise en place du Comité de Suivi, tel que demandé par le SCAC de Bamako. En ce qui concerne les relais locaux, le CIDS, pressenti pour assurer cette fonction dans le cercle de Kayes s'est retiré et n'a pas été remplacé. L'ADR, intervenant sur Yélimane, s'est vu proposer un contrat de prestation de services, essentiellement en matière de formation, qui n'intègre pas de fonction définie de relais de coordination. De fait, l'ADR a assumé une partie de cette coordination sur Yélimane, mais aussi sur Kayes par extension.

Si le coordinateur a bien sûr cherché à s'appuyer sur l'ADR par des entretiens et rencontres régulières, le dispositif ne nous semble pas être le plus opportun pour une efficacité maximum, en particulier dans le cadre de la concertation entre intervenants sur le programme.

c. Un organe imprévu qui a fini par s'imposer : le comité de suivi

Dans le document de base du programme ne figure pas le Comité de Suivi comme organe de mise en œuvre du programme. Sa création a été suggérée par le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) et mis en place par le CCFD à l'occasion du lancement officiel du programme.

Ses attributions se résumaient alors en deux points :

- ✓ Faciliter la concertation avec les services de coopération à Bamako pour valider en fonction des indicateurs retenus : le calendrier de mise en œuvre, le dépouillement des appels d'offres, la contractualisation et le suivi de la réalisation des travaux,
- ✓ Permettre une adéquation de ce programme avec les grandes orientations des autorités maliennes en matière de développement.

Il a été bien précisé que ces attributions pouvaient évoluer en fonction de la volonté de dialogue sur le déroulement du programme.

Très rapidement, le comité de suivi a évolué et a quelques fois joué le rôle d'une instance de validation ou de décisions autour des actions du programme sans pour autant jouer le rôle d'un véritable comité de pilotage.

Sa composition était la suivante :

- Un représentant de chaque village (5)
- Un représentant des associations de migrants de chaque cercle (Kayes et Yélimane)
- Un représentant du SCAC de Bamako
- Le centre Djoliba représentant le CCFD
- Deux personnes ressources dont un conseiller à la présidence,
- Un représentant du Conseil Régional Nord Pas de Calais
- Des personnes invitées en fonction des besoins.

La Direction Régionale de l'Hydraulique et de l'Energie (DRHE) et les maires des cinq communes se sont donc vus souvent invités aux réunions du comité de suivi.

Si cet organe a joué le rôle d'instance de décision et d'arbitrage dans la mise en œuvre du programme surtout entre la coordination, les villageois et les migrants, il n'en demeure pas moins que ses relations avec le coordinateur n'ont jamais été clarifiées. Ainsi il n'existe aucun document précisant les limites du pouvoir de décision entre le comité et le coordinateur.

Finalement, plusieurs situations se sont cristallisées autour du comité de suivi pour les migrants :

- ✓ D'abord certains l'ont appelé comité de pilotage et pour eux c'est le comité de suivi qui prend toutes les décisions sous la direction du coordinateur,
- ✓ Le manque d'écrits sur les limites de pouvoir de décision entre le comité de suivi et le coordinateur du programme a fait dire aux migrants et systématiquement que le « coordinateur du programme décide de tout pour le comité de suivi qui ne fait

qu'entériner les décisions » (cette appréciation a par ailleurs été confirmée par plusieurs membres du Comité de Suivi).

- ✓ La représentativité des migrants au comité de suivi : les deux représentants des migrants, ceux de Dougouba et Selifely par un ressortissant de Selifely à Bamako et ceux de Yarka, Sambacanou et Diongaga par un ressortissant de Yarka n'est pas appréciée par les migrants de Dougouba, Diongaga et Sambacanou qui estiment ne pas se reconnaître à travers ces deux personnes. Notons clairement qu'il y a eu très peu de contacts entre ces deux personnes et les migrants des villages dont elles ne sont pas originaires. Rapidement, elles ont été assimilées aux représentants de leur village d'origine. A tort ou à raison, elles ont très peu démontré le contraire. Force est de reconnaître que la tâche ne leur a pas été facilitée par les associations de migrants qui ont souvent directement contacté leur village en occultant ceux qui sont sensés les représenter.

La leçon est claire, c'est qu'à l'avenir cette forme de représentation des migrants au comité de suivi est à éviter, en réalité on voit mal ce qu'elle a pu apporter de bon au programme. Soit les migrants sont représentés par une délégation de Paris qu'ils envoient pour participer au comité, soit ils ne sont pas représentés au comité et dans ce cas, il convient de trouver la formule de validation et d'acceptation des décisions du comité par l'ensemble des parties, ou au contraire préciser aux migrants que les décisions du comité de suivi sont souveraines et dans ce cas, il faudrait à l'avance convenir avec eux sur quoi le comité doit décider.

Malgré ces quelques difficultés et imperfections dans le fonctionnement du comité, il faut reconnaître que cet organe s'est imposé très rapidement dans le programme et a permis de limiter certaines tendances très revendicatives des associations de migrants et des populations. Chaque village et chaque association voulant toujours un peu plus pour son village sans pour autant se soucier des moyens à engager.

Ce phénomène a été favorisé par le système de participation fixe des migrants indépendamment de l'importance des réalisations dont pouvaient bénéficier leur village, ce qui ne donne aucune limite aux revendications.

Sans le comité, la mission du coordinateur allait très rapidement se résumer à la gestion des revendications et aux éternelles remises en cause des décisions antérieures au moment de la mise en œuvre du programme.

Un programme a deux espaces : France et Mali

La volonté affichée par le programme d'une forte implication des migrants en tant qu'acteurs n'a pas été satisfaite par le réel déséquilibre des fonctions entre l'animation en France et la coordination au Mali. Cette dernière bien qu'insuffisamment relayée sur le terrain a fortement modelé le programme.

Ces insuffisances ont été partiellement compensées par la présence du Comité de Suivi qui est rapidement devenu indispensable au bon déroulement du programme.

II - Un insuffisant cadrage des responsabilités

Pour la bonne mise en œuvre de ce programme, un certain nombre de responsabilités, de rôles, de fonctions nous ont semblé insuffisamment précisées. Ces imprécisions ont eu pour conséquence d'autoriser à des interprétations différentes de ces rôles et responsabilités. Il en résulte des incompréhensions et des insatisfactions préjudiciables à la bonne finalisation du programme et à la prise en charge des activités pour lesquelles seule une vraie responsabilisation peut permettre d'espérer une bonne viabilisation.

C'est pourquoi il nous semble essentiel de détailler les points faisant l'objet de cet insuffisant cadrage des responsabilités.

a. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du programme : un positionnement ambigu du CCFD

Responsable devant les bailleurs de fonds, gestionnaire de l'ensemble du budget et des fonds, le CCFD est clairement maître d'ouvrage du programme. Cette position ne fait aucun doute et n'est d'ailleurs contestée par personne.

Il n'en va pas de même pour la fonction de maître d'œuvre du programme. En effet, le CCFD n'a pas une position claire sur son rôle face à cette fonction. Cette position d'opérateur de programme étant inhabituelle pour lui, elle est diversement assumée par ses représentants. Si certains ont pleinement conscience de cette responsabilité, d'autres en restent au positionnement habituel d'appui du CCFD à des opérateurs nationaux.

Le CCFD se considère bien souvent comme simple coordinateur du programme à travers la personne de Georges DIAWARA, qui par ailleurs n'est pas sous sa responsabilité directe (contrat de travail du centre Djoliba).

Pourtant, aux dires de l'ensemble des acteurs du programme, c'est bien le CCFD qui assure cette fonction. Et le schéma en est toujours clairement présenté : le CCFD est l'opérateur et cette fonction est en premier lieu entre les mains du coordinateur.

Le CCFD est donc, de fait et d'expérience, l'opérateur de ce programme. Cela ne semble faire aucun doute pour personne.

L'entretien d'une ambiguïté sur ce point n'est pas faite pour servir le CCFD. Même si cela n'est pas sa volonté, il doit être pleinement conscient qu'il est, dans ce programme, bailleur (parmi d'autres), maître d'ouvrage et maître d'œuvre (opérateur).

Ce cumul de fonction n'est pas habituel pour le CCFD. Il mérite donc un travail interne spécifique pour être parfaitement pris en charge par chacun.

b. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre des activités : un manque de constance

Les différents contrats élaborés au cours du programme sont porteurs d'une variété non négligeable en matière de définition des responsabilités.

Mais plus encore que l'inconstance des responsabilités, c'est la conscience de ces responsabilités par ceux qui y sont désignés qui fait défaut.

Par exemple, le contrat de forage conclu en mai 2000 avec l'entreprise SAD-OIL est parfait dans la répartition des responsabilités :

- les maires y sont désignés « maîtres d'ouvrage »,
- la DRHE y est « maître d'ouvrage délégué »,
- l'entreprise SAD-OIL en est le « maître d'œuvre ».

Mais lorsqu'on questionne les maires sur la propriété desdits forages, aucun ne se sent en charge de ces ouvrages.

D'autre part, ce même contrat ne fait nullement apparaître le CCFD ni son coordinateur. Les maires en sont donc les garants financiers. Pour un contrat de plus de 23 millions de Fcfa, la responsabilité financière du maire devient lourde. Il engage largement sa commune. Ceci serait possible si le CCFD remettait la part de subvention relative au contrat au trésor public et que la dépense soit véritablement communale. Mais ce n'est pas le cas, l'ordonnateur des dépenses restant le coordinateur.

La gestion directe par la commune pourrait être le cas à l'avenir, ce qui permettrait de jouer pleinement le jeu de la décentralisation et donc de la responsabilité communale.

c. Des relais locaux à responsabiliser

Pourtant, face à l'inhabituelle posture de coordination d'interventions techniques, le CCFD possédait un outil qu'il n'a pas suffisamment utilisé et valorisé : il s'agit des relais locaux et tout particulièrement de l'ADR à Yélimane (le CIDS ayant décliné l'offre pour indisponibilité de personnel).

Les difficultés et contraintes liées à l'éloignement de la coordination à Bamako auraient pu être en partie compensées par une meilleure mise en valeur de cet acteur de terrain.

Le contrat en date du 5 janvier 2001 liant l'ADR au programme ne porte que sur l'exécution par l'ADR de prestation de formation, d'encadrement de voyages et d'accueil de personnes extérieures. Il s'agit bien de simples prestations et non d'une fonction de relais local comme prévu dans le document programme (demande MAE p. 19).

Cf. contrat Coordination du programme – ADR en annexe

A l'issue du programme, la connaissance du programme développée par l'ADR et sa proximité régulière auprès de 3 des villages du programme font regretter qu'un travail plus formalisé n'ait pas été engagé entre le coordinateur à Bamako et l'ADR à Yélimane. La communication a existé entre eux, le relais a été assuré, mais on pouvait attendre mieux et plus de la part de l'ADR.

Un partage de responsabilité clairement défini aurait très certainement aidé le programme dans sa mise en œuvre et dans l'entretien d'une forte communication avec les bénéficiaires et acteurs de terrain.

L'extension du champ d'intervention de l'ADR aux 2 villages du cercle de Kayes n'a pas servi la qualité globale de la coordination. Il est dommage qu'aucune autre solution n'ait pu être trouvée à la défection du CIDS.

Et ce n'est pas seulement la coordination qui pouvait avoir besoin d'un relais local plus fort et plus responsable, ce sont aussi les formateurs qui pouvaient attendre du programme qu'il assume une fonction d'animation et de suivi prenant le relais des formateurs et assurant la continuité de leur intervention.

d. L'absence de contractualisation initiale

C'est certainement là le point le plus significatif de cette insuffisance de définition des responsabilités. En effet, la contractualisation entre les acteurs est quasiment absente du programme. Seuls des contrats avec des prestataires sont existants.

Pourtant, quand on mesure aujourd'hui l'importance des engagements pris à l'origine entre les « partenaires » du programme (CCFD, migrants et villages), la variété des motivations qui les

animaient (cf. § II.a à II.c) et l'originalité des accords financiers (péréquation et cofinancements), on aurait pu espérer trouver une trace écrite de ces engagements.

Il s'agit ici d'insister sur la notion **d'accord de partenariat**. C'est à dire non pas un document qui a la prétention de tout régler et administrer à l'avance, mais d'un outil de travail qui précise les intentions et les engagements généraux des 2 parties (ou plus). Il définit sur quels aspects se situent la communauté d'objectifs qui permet d'envisager de travailler ensemble sur un projet ou programme commun. Par la suite cet accord de partenariat peut être complété par des avenants qui viennent préciser les aspects pratiques de l'accord (montants des participations par exemple).

L'absence de ce type d'outil est significative d'une insuffisance de débat initial permettant d'avoir une base commune de travail. Et il s'agit bien d'un outil de travail qui permet à chaque partenaire de bien réfléchir, d'informer au besoin ses membres et d'avoir une référence en commun pour la suite.

Sans cela, on pense avoir fait le travail d'information et de négociation nécessaire alors que subsistent des incompréhensions, des zones d'ombre et parfois des désaccords.

Il s'agit aussi d'une méthode de travail à laquelle on revient régulièrement (avenants) quand l'évolution de la relation le nécessite et surtout au fur et à mesure du développement du programme objet de l'accord.

La particularité de ce programme réunissant le CCFD et 5 partenaires bicéphales (migrants et villages) aurait certainement justifié d'une part d'un accord à six (CCFD et les 5 associations de ressortissants) autour des grandes orientations et des engagements financiers de soutien au programme et d'autre part de 5 accords tripartites (CCFD, migrants, villages) définissant les spécificités de chaque intervention et les engagements de chacune des trois parties, dans le respect du cadre général. Ce dernier type d'accord pouvait constituer le cadre formel dans lequel aurait pu évoluer la relation migrants-villageois.

e. La responsabilité de la validation de l'étude SINEC

Suite aux forages réalisés en 2000 et 2001, une étude a été confiée au bureau d'étude SINEC afin de proposer des actions de valorisation de ces points d'eau et des activités productives.

Cette étude a été remise en août 2001.

Elle a été validée à l'occasion du Comité de Suivi de novembre 2001.

Mais on est en droit de se demander sur quelles analyses objectives et autorisées se sont appuyés les membres du CdS pour cette validation.

En effet, l'exploitation de cette étude fait ressortir un nombre impressionnant d'erreurs, d'absences, d'approximations et de conclusions hâtives qui ne peuvent être acceptables. Encore faut-il disposer des compétences pour les appréhender ce qui n'est pas le rôle du coordinateur, ni du chargé de mission CCFD et qui ne relève pas des attributions du CdS.

Si quelques membres du CdS ont émis quelques réserves, si quelques avis ont été critiques, aucune validation sérieuse, préalable et écrite n'a pu être faite.

Notons à titre d'exemple qu'une réunion s'est tenue en France entre le CCFD et le PSEau. Ne faisant pas l'objet d'écrits du PSEau (petit rapport d'analyse) transmissibles au CdS, les remarques du PSEau n'ont pas été jugées aussi sévèrement par le CCFD. Critiques et mises en garde sont ainsi devenues remarques et interrogations.

Cette étude a donc été validée par défaut.

Et c'est à nos yeux au préjudice du programme car elle l'a conduit dans des réalisations hasardeuses pour ne pas dire incohérentes.

L'étude SINEC a pris le pas, en matière d'investissements de valorisation des points d'eau, sur le document programme.

En ce sens le 3^{ème} trimestre 2001 a été un tournant du programme, mais aussi un point de rupture à partir duquel les choix techniques induits par l'étude SINEC ont constitué la seule référence autorisée du programme.

Si cette étude est porteuse d'erreur, la faute n'en incombe à aucun des acteurs du programme. Elle relève d'une insuffisante prévision en matière de mobilisation de compétences.

L'enjeu autour de cette étude aurait mérité la mise en œuvre d'une sorte de « conseil scientifique » du programme apte à juger objectivement et en toute neutralité de la pertinence des solutions proposées.

Face à cette responsabilité que le CdS ne peut assumer, il doit pouvoir bénéficier d'un service « d'aide à la décision ».

f. La qualité de la validation

Il est vrai que le CdS dispose en son sein de compétences techniques avérées. Mais là encore, la définition de leur rôle n'est pas élaborée et arrêtée clairement. Le programme semble penser que leur seule présence suffit à garantir leur apport dans l'intérêt du programme.

Si l'apport se fait, ce n'est pas toujours dans l'esprit du programme. A titre d'exemple, citons le cas du directeur régional de l'hydraulique et de l'énergie (DRHE). Il est évidemment d'un apport précieux pour le programme de par ses compétences et sa disponibilité. Mais ses interventions se font avant tout, et c'est bien normal et légitime, dans le sens des priorités de la DRHE, à savoir l'approvisionnement en eau potable des populations de la région. Cet objectif est tout à fait louable, mais en l'occurrence il n'est pas celui du programme (sauf à Selifely). En effet, le programme s'est donné pour objectif la valorisation productive de l'eau, l'eau à caractère économique et non sanitaire ou social. Et une telle divergence a eu des conséquences non négligeables à Dougouba (choix des forages avec pompes à motricité humaine) ainsi qu'à Diongaga (idée de raccordement du nouveau forage au réseau d'AEP).

Cet exemple milite pour la recherche d'un équilibre dans les compétences au sein du CdS et surtout pour le maintien du cap du programme, le maintien de la conformité des propositions avec les objectifs et finalité du programme.

C'est certainement le rôle du coordinateur que d'être le garant de cette conformité, sous réserve qu'il soit suffisamment dégagé des contraintes quotidiennes pour pouvoir assumer ce rôle.

Un insuffisant cadrage des responsabilités

Le CCFD n'a pas mesuré l'ampleur de sa responsabilité et de ses tâches dans ce programme, ce qui ne l'a pas conduit à les structurer. Une certaine réticence à organiser la délégation de responsabilité a interdit tout type de compensation.

La relation d'origine, basée essentiellement sur la confiance, n'a pas tenu la distance en l'absence d'accord de partenariat et face aux changements d'interlocuteurs tant dans les associations qu'au CCFD.

Enfin, la responsabilité de la validation des grands choix techniques n'a pas été appuyée par un dispositif, structurel et compétent.

III - Multiplicité des acteurs et expertise locale

Une des particularités du programme est le nombre très important des intervenants dans sa mise en œuvre. Cette situation présente à la fois des avantages et des inconvénients ayant tous des effets directs ou indirects sur les résultats du programme. Elle traduit à la fois une volonté certaine du CCFD d'innover dans le système de collaboration entre les acteurs du développement et pose en même temps la question de la nécessité d'assurer une bonne coordination de ces interventions pour en dégager une réelle efficacité.

a. Volonté d'ouverture et rôle des différents acteurs

Le CCFD a fait intervenir sur le même programme et cela avec une forte volonté plusieurs acteurs de statuts différents :

- Les associations de migrants en France
- Les associations villageoises locales
- Les services techniques
- Les prestataires privés
- Les élus
- Les bailleurs de fonds.

Ces six principaux groupes d'acteurs ont joué des rôles différents suivants leur statut dans l'exécution du programme :

- ✓ En jouant le rôle de prestataires à travers la conception, l'exécution des réalisations physiques ou des formations (prestataires privés, services techniques) ,
- ✓ En jouant le rôle de maître d'ouvrage ou de maître d'ouvrage délégué (élus, la coordination du programme, service technique)
- ✓ Comme bénéficiaires (associations ou groupements villageois),
- ✓ Comme maître d'œuvre : à travers la conception des ouvrages et la surveillance de leur exécution : bureaux d'études (prestataires privés),
- ✓ Comme bailleurs de fonds et maître d'ouvrage du programme (CCFD)
- ✓ Comme bailleurs de fonds (MAE, Conseil Régional Nord pas de Calais)
- ✓ Comme bailleurs de fonds, bénéficiaires indirects et initiateurs du programme (associations de migrants).

Si le rôle joué par les autres acteurs paraît clair dans la pratique avec des effets concrets sur le terrain, celui des migrants est à la fois complexe et difficile à concilier avec l'un des objectifs du programme, celui de rééquilibrer les relations migrants-villageois.

Les associations de migrants sont à la fois bailleurs de fonds, initiatrices du programme et bénéficiaires indirects du programme. Ce cumul de rôles des migrants les rend indispensables dans la mise en œuvre correcte du programme sans se situer dans une position de prise en otage du programme par eux. On comprend aisément qu'il soit difficile dans la pratique que les associations ne soient que simplement représentées dans le comité de suivi sans qu'elles ne puissent participer directement aux discussions du comité de suivi. C'est bien ainsi, car il faut reconnaître que leur système de représentation à ce comité (voir point suivant) n'a vraiment pas été efficace.

Les groupements et associations villageois ont été les bénéficiaires du programme avec leur participation physique et/ou en nature (hébergement, nourriture) des intervenants sur le terrain. Cette place ne leur permettait pas d'être réellement en position d'influer directement sur le cours des réalisations physiques du programme. Ainsi, à plusieurs reprises (Dougouba, Selifely) les villageois nous ont clairement dit que les entreprises ont toujours affirmé qu'elles n'avaient pas de comptes à leur rendre et que leur seul interlocuteur était le coordinateur du programme.

Les groupements et associations se sont ainsi retrouvés peu responsabilisés autour des ouvrages dont ils sont les « simples bénéficiaires ». Il eut été intéressant de faire des contrats désignant les groupements et associations comme maîtres d'ouvrages délégués, la maîtrise d'ouvrage restant communale, ou encore comme maître d'œuvre mandaté par le conseil communal.

Malheureusement, ils n'ont jamais été cités en terme de responsabilité dans les contrats. Ceci a permis des prises de position surprenantes de certains prestataires par rapport à leurs suggestions et réactions.

On retrouve ici une autre possibilité offerte au programme d'instaurer un cadre formel permettant de mettre en œuvre la responsabilité villageoise et contribuant au rééquilibrage des relations migrants-villageois.

b. Les intervenants extérieurs en cours d'exécution du programme

Autour des infrastructures de la conception à leur réalisation, plusieurs structures ont pris part au programme

Il s'agit principalement de :

- ✓ Bureaux d'études maliens : CIDS à Kayes, SINEC, BRESS, Africonsult et BSH à Bamako
- ✓ ONG ou associations de formation et d'appui : Centre Djoliba, Mali Folkecenter à Bamako et de l'ADR et Véto-espoir à Yélimané
- ✓ Service technique de l'Etat : DRHE à Kayes et CCAEP à Bamako
- ✓ Entreprises de réalisations : Sad-oil, entreprise Abdoulaye Maïga, BRHM de Kayes et des Entreprise Daba Exécution et Conseils (EDEC), GEMAT, et l' Entreprise Gaoussou Keïta de Bamako.

Autour des formations

- ✓ Les formations au Mali

Les acteurs ayant dispensé les formations sur le programme sont :

- Le centre Djoliba pour l'organisation, structuration et animation des groupements féminins, organisation, structuration et animation des comités de gestion, gestion des ressources naturelles (à Dougouba uniquement), décentralisation et l'auto-évaluation,
- Mali Folkecenter est intervenu sur les thèmes de : gestion des ressources naturelles, lutte anti-érosive,
- Véto Espoir en formation et appui-conseil sur : la santé animale, les productions animales,
- L'UFAE pour la formation des agents d'AEP,

- L'ADR et le CIDS pour la gestion des outils collectifs,
- L'ADR pour les techniques agricoles,
- M. Boua Noumanta, consultant pour les formations en techniques d'élevage.

✓ Les formations en France :

Seul, le Groupe Sahel Recherche a réalisé l'ensemble des formations en France.

Tableau synthétique des intervenants

Secteur	Intervenants	Désignation	Lieu d'implantation	
Infrastructures et réalisations	Bureau d'études			
	CIDS	Bureau d'études	Kayes	
	SINEC	Bureau d'études		Bamako
	BRESS	Bureau d'études		Bamako
	Africonsult	Bureau d'études		Bamako
	BSH	Bureau d'études		Bamako
	Services techniques			
	DRHE	Service technique	Kayes	
	Entreprise de réalisation			
	Sad-oil		Kayes	
	Entreprise A. MAÏGA		Kayes	
	BRHM		Kayes	
	EDEC			Bamako
	Entreprise G. KEÏTA			Bamako
	GEMAT			Bamako
Formations	Association et ONG			
	Centre Djoliba	Association		Bamako
	UFAE	ONG		Bamako
	Mali Folkecenter	ONG		Bamako
	ADR	ONG	Yélimane	
	Véto-espoir	Clinique vétérinaire	Yélimane/Kayes	
	Groupe Sahel Recherche	Association	Paris	
	Bureaux d'études et consultants			
	CIDS	Bureau d'études	Kayes	
	Boua NOUMANTA	Consultant	Kayes	

Au total, 19 structures et consultants indépendants maliens sont intervenus directement dans l'exécution du programme dans la maîtrise d'œuvre, la réalisation ou les formations.

Sans risque de se tromper, nous pouvons dire que ce nombre est élevé et traduit la volonté d'ouverture du programme aux différents acteurs de développement de la place et de celle de faire travailler les prestataires nationaux et locaux. Tous les types de structures de développement y sont représentés : ONG, association, bureau d'études, entreprise de réalisation, services techniques et consultants indépendants.

Les groupements et associations villageois ont vu passer plusieurs intervenants, ce qui en soit est intéressant car des rapports professionnels et personnels sont nés de ces collaborations, mais ils ont encore besoin d'être accompagnés dans la gestion des rapports de partenariats. Le programme a engagé peu d'actions dans ce sens.

c. Absence de coordination et de concertation entre intervenants

A nos yeux, le programme n'a pas suffisamment cherché à mettre en œuvre un cadre formel ou informel qui permette une réelle concertation entre les intervenants dans le programme. Le comité de suivi n'intègre pas, et cela pour des raisons pratiques, les prestataires qui ont joué un grand rôle dans la conception et l'exécution des actions du programme. Ils ont souvent évolué indépendamment les uns des autres en fonction de leur cahier de charges.

Nous avons l'exemple de SINEC qui a fait la conception de petits périmètres maraîchers dans le cercle de Yélimane sans consulter l'ADR qui est chargée d'appui et de formation agricole aux groupements et dispose d'une grande expérience dans ce domaine. On se retrouve au final avec des schémas d'aménagements inadaptés comme à Yarka (bassin enterrés, canaux en ciment coûteux qui auraient pu être remplacés par des PVC) ou à Diongaga (bassins enterrés, des vannes inutiles sur le réseau, bassins secondaires totalement excentrés, etc.).

Il en est de même pour les formations en protection et gestion de l'environnement dispensées par l'ONG Mali Folkecenter de Bamako sans contact avec le relais local. Différentes structures sont intervenues sur la formation en gestion de l'environnement (centre Djoliba, Mali Folkecenter, agents PGRN) sans concertation entre eux autour des modules dispensés. La non implication du relais local ou d'une autre structure locale dans le suivi de l'application des formations en gestion des ressources naturelles a été déplorée par l'ONG Mali Folkecenter qui estime que leur valorisation en dépend.

L'éloignement du coordinateur par rapport au terrain n'est pas de nature à mieux suivre ce genre de situation pour les éviter.

Au delà des intervenants extérieurs, certains acteurs principaux du programme ont eu très peu de contacts et n'ont pas disposé d'un cadre régulier de concertation. C'est le cas entre le coordinateur et les associations de migrants au cours des missions. Ce manque de lien direct n'a pas été de nature à établir un climat de confiance et de partenariat entre eux.

Il est à reconnaître que ces dernières n'ont jamais facilité ce contact en passant toujours par leur village pour exprimer leurs préoccupations sur le terrain.

Mais nous estimons qu'il était du devoir du CCFD de Paris et du coordinateur du programme de mieux travailler ce lien, quant on sait que le souci du programme n'a été que d'améliorer le lien entre association de migrants et village.

Le coordinateur pour sa part estime que le contact avec les migrants relevait de Paris (ce qui s'est passé dans la pratique), mais seulement il nous paraît difficile de travailler comme si les deux espaces du programme qu'il coordonne pouvaient évoluer indépendamment l'un de l'autre.

d. Bilan sur le recours à l'expertise locale

Cette volonté manifeste d'ouverture a conduit à des interventions d'entreprises diverses. Il convient d'en tirer un bilan en matière de qualité d'intervention et d'atouts ou de défauts pour le programme.

Le programme a toujours fait appel à des compétences maliennes pour tout ce qui s'est déroulé au Mali. Il n'y a eu qu'une exception à cette règle, à savoir une étude spécifique sur les questions de politique d'élevage, réalisée par un expert français sans déplacement sur le terrain. On ne peut d'ailleurs pas dire que cette étude soit la plus réussie ni la plus utile du programme.

Le recours à des compétences nationales est donc resté une constante remarquable. Elle a d'ailleurs parfois rencontré quelques difficultés.

Des entreprises défailtantes

En observant les travaux réalisés par plusieurs entreprises, nous avons pu constater de nombreuses malfaçons qui auraient pu être corrigées par intervention de l'organisme chargé du suivi.

Il s'agit essentiellement de travaux sur les aménagements de périmètres maraîchers.

Nous pouvons citer à titre d'exemples :

- Le grillage simple torsion du périmètre de Yarka est posé à l'envers,
- Aucun tendeur de grillage n'est posé correctement, donc tous sont inutiles,
- Les sorties de forages sont équipées de tés conduisant au périmètre ou aux abreuvoirs. De chaque côté a été posée une vanne. Les deux vannes peuvent être fermées simultanément ce qui met en danger la canalisation, sinon la pompe,



Sortie de forage à Yarka – Jacques ALVERNHE – mai 2003

- Un bassin intermédiaire du réseau de Diongaga est équipé en sortie unique d'un tuyau de diamètre largement inférieur au diamètre du tuyau d'arrivée. Le débit entrant ne pourra pas être absorbé en sortie,

Ces malfaçons ont été constatés sur des aménagements réalisés par les entreprises Abdoulaye MAÏGA, EDEC et Gaoussou KEÏTA.

Nous avons également observé des problèmes de conception d'aménagements, mais ceux-ci ne sont pas du ressort des entreprises. Nous y reviendrons plus loin.

Enfin, une entreprise a rencontré de grosses difficultés de réalisation du chantier sur lequel elle s'était engagée. Il s'agit de l'entreprise Gaoussou KEÏTA sur le chantier de l'AEP de Selifely.

Un rapport de visite du chantier datant du 18 janvier 2003 fait état des défaillances suivantes :

- les pompes des forages ne sont pas mises en place,
- le magasin est fissuré et prêt à s'écrouler pour cause de sous-dosage du ciment,
- les bornes-fontaines ne sont pas reliées au réseau,
- elles ne sont pas équipées de puits perdus,



Borne fontaine de Selifely – Jacques ALVERNHE – mai 2003

- le contrat est exécuté à hauteur de 72,76 %,
- l'entrepreneur et son chef de chantier ont déserté le chantier,
- l'entreprise doit au moins 1 324 610 Fcfa au village (non exhaustif).

Il s'agit bien d'une défaillance majeure, mais il faut remarquer que c'est la seule qui ait atteint cette gravité. Elle a eu des conséquences importantes sur l'avancement des travaux de Selifely et le contrat a dû être rompu pour permettre à plusieurs autres entreprises de venir finir les travaux.

Les entreprises de formation n'ont pas eu de défaillance.

Le cas SINEC

Le bureau d'étude SINEC est intervenu dans le programme pour 4 fonctions différentes et parfois complémentaires (ou plutôt successives).

Prestations SINEC	Coût
Etudes géophysiques à Sambacanou	2 405 €
Etudes de dimensionnement des ouvrages	17 109 €
Appel d'offre AEP + PI + abreuvoirs	3 389 €
Suivi et contrôle des réalisations	13 568 €

Nous ne portons aucune analyse sur les études géophysiques. Par contre nous avons signalé et développé par ailleurs :

- la non validité des études de dimensionnement,
- les problèmes relatifs à l'appel d'offre (surdimensionnement des offres, non respect des grilles de dépouillement),
- la mauvaise qualité du suivi contrôle qui s'est résumé à une présence inactive.

Le bilan de la prestation de SINEC n'est pas bon et cette situation oblige à porter un regard particulier sur le mode de choix et la qualité de l'expertise locale et sur la question de compétence des entreprises prestataires du programme.

Il y a une défaillance majeure, c'est celle du bureau d'étude SINEC.

Il faut bien considérer le poids représenté par ce bureau d'étude. Il a eu à intervenir sur quasiment tous les volets du programme (sauf l'étude du barrage de Dougouba et la partie vétérinaire).

Le coût global de ses interventions est de 36 471 €, ce qui représente 9 % du coût total des infrastructures et équipements.

En intervenant dans l'étude des solutions techniques, le dimensionnement des ouvrages, le montage des appels d'offre, leur dépouillement, le suivi et le contrôle des chantiers, SINEC joue un véritable rôle de maître d'œuvre du programme.

Et pourtant cette fonction ne lui a pas été confiée préalablement. C'est un état de fait qui s'est confirmé avec la signature de contrats successifs entre le programme et SINEC.

Nous retrouvons ici les contraintes liées à la non définition préalable des grandes fonctions à exercer sur le programme et à l'absence de contractualisation de ces fonctions.

Un bilan en forme d'espoir

Nous sommes persuadés qu'une autre gestion des appels d'offre et surtout un véritable suivi, efficace et compétent, auraient permis de réduire, voire d'éviter totalement les défaillances de l'entreprise Gaoussou Keïta.

D'autre part, il est du ressort d'un maître d'œuvre et à fortiori d'un contrôleur de chantier que de conseiller l'entrepreneur qu'il suit sur les méthodes à utiliser pour réaliser au mieux ses travaux et donc son contrat.

Cette fonction bien assurée aurait aussi permis d'éviter bon nombre des malfaçons citées ci-dessus.

Par conséquent, le bilan est loin d'être aussi négatif qu'il n'y paraît.

Les entreprises maliennes disposent de compétences qui sont à mettre en valeur et à encadrer. C'est bien à ce niveau que se situe le problème : l'encadrement, l'expertise technique.

Le contexte malien est peu, voire pas du tout protégé par rapport à la définition de l'expertise et la qualification d'expert correspond essentiellement à une valeur qu'on se donne et non à une compétence qu'on acquiert et qui fait l'objet d'une validation externe et neutre. Par conséquent on peut constater en raccourci que : « est expert qui veut, et non qui peut ». On ne peut donc pas faire confiance à un expert sur le simple fait qu'il se dit expert.

La qualité de l'expertise a fait défaut sur le programme.

La poursuite du recours à l'expertise locale n'est pas à remettre en cause pour autant. Elle est à vérifier, à suivre, à contrôler.

Par contre, en ce qui concerne les entreprises, il serait regrettable d'abandonner l'option locale. Au contraire, il doit être de règle de chercher à faire travailler (et progresser) les entreprises de la région de Kayes plutôt que celles de Bamako.

Développer économiquement la région, c'est aussi investir dans les compétences de la région, même si cela nécessite un coût supérieur en accompagnement et encadrement.

Multiplicité des acteurs et expertise locale

La volonté d'ouverture du programme et de valorisation de compétences locales a été réellement mise en œuvre. La multiplicité des intervenants dans les différents domaines du programme en est une garantie.

Le programme n'a pas eu les moyens d'assurer toute la coordination et l'interface que nécessite une telle stratégie de diversification pour en garantir la cohérence.

Il est nécessaire de poursuivre dans ce sens en évitant l'écueil d'une trop grande confiance en une expertise unique et dominante.

IV - Prise en compte de la décentralisation : les bases d'une démarche à structurer

La question de la prise en compte de la décentralisation par le programme peut être considérée comme l'une des questions essentielles, compte tenu de l'importance qu'elle tient dans les bases du programme et dans les termes de référence de l'évaluation.

La décentralisation est le « nouveau cadre de concertation » auquel se réfère l'objectif central du programme.

Elle constitue l'un des postulats fondateurs du programme : « considérer l'échelon de la décentralisation ».

a. Une prise en compte novatrice

Rappelons que la décentralisation est effective par la mise en place des communes depuis 1999, soit durant l'année où ont prédominé les formations et juste avant le lancement des volets de réalisations du programme.

Même si elles étaient encore balbutiantes, les communes ont bel et bien coexisté avec le programme. La question est donc bien opportune de mesurer quelle place a su faire le programme à ces structures naissantes et comment il a contribué à leur renforcement et leur épanouissement ?

Nous insistons néanmoins sur le caractère novateur de cette prise en considération. Bien des programmes de développement conçus au Mali durant cette même période pré-électorale (et surtout période préalable à l'émergence des communes) n'ont pas pris le risque d'intégrer cette dimension. Le programme du CCFD est remarquable car il a choisi d'intégrer les communes dans son dispositif avant même qu'on dispose de la moindre preuve de la pertinence du processus malien de décentralisation.

b. La prise en considération des maires, trop souvent réduite à la formalité

Depuis la première réunion du CdS, les maires sont conviés à participer à cette instance. Cependant, il faut noter que leur présence est simplement consultative. Ils ne sont pas membres à part entière du CdS, même si rien ne définit la qualité de membre, comment on l'obtient et qui l'accorde.

A la vue de l'importance accordée à la décentralisation et compte tenu de l'existence des communes aux débuts du CdS, on peut regretter qu'une place « officielle » ne leur ait pas été accordée dans cette instance décisionnelle, au même titre que les villages ou les migrants.

Quant à l'implication des maires dans les procédures (appels d'offres, dépouillement, contractualisation ...) nous notons une évolution en cours de programme. En effet, dès le début du programme, un souci d'implication se fait jour. Par exemple, le contrat avec la première entreprise ayant réalisé des forages, SAD-OIL, a été signé par chacun des maires des 4 communes concernées, en tant que maître d'ouvrage.

Par contre, en fin de programme, cette procédure est souvent oubliée, la coordination du programme usant de la fonction de « maître d'ouvrage délégué » sans qu'aucune décision, aucun acte ne lui ait conféré cette délégation. Il faut dire que les activités se sont considérablement démultipliées vers la fin du programme et qu'il pouvait être lourd et fastidieux de procéder à des aller et retour entre la coordination et les maires, procédures particulièrement longues, risquant de retarder les réalisations.

Mais cela n'a aucunement posé problème aux élus. C'est bien la confirmation du simple formalisme accordé à ces signatures et de l'absence de prise de conscience qui aurait dû l'accompagner. En effet, les maires signataires n'ont pas eu conscience d'engager leurs communes et surtout de les mettre en position de maîtres d'ouvrages. D'ailleurs, aucun d'entre eux ne déclare sa commune propriétaire des infrastructures ou équipements dont il a signé le contrat d'exécution en tant que maître d'ouvrage.

Par contre, ils déclarent avoir appris beaucoup en participant, entre autres, aux commissions de dépouillement des appels d'offre.

Par conséquent, si la procédure était connue et a été généralement respectée, elle n'a pas porté toute la démarche pédagogique qu'on aurait pu attendre du programme envers les maires.

Si les maires ont accueilli le programme et y ont participé avec enthousiasme, ce n'est pas nécessairement en toute responsabilité.

Le fait de signer un contrat visant à creuser des forages dans sa commune, pour le bien-être de ses populations est, bien sûr, enthousiasmant, mais quand ce même contrat ne stipule pas d'où sont originaires les fonds destinés à le financer, le maire engage alors financièrement sa commune, et bien au-delà de ses possibilités budgétaires. Et même si on peut considérer que le CCFD ne pourrait pas être défaillant financièrement, ce n'est pas rendre service au maire, ni faire preuve de pédagogie que de l'amener à prendre un tel risque, qu'il n'a d'ailleurs toujours pas mesuré.

c. Les maires : un échelon nécessaire mais non suffisant

Si le programme a su mobiliser les maires des 5 communes concernées, sa démarche s'est arrêtée à ce niveau.

En effet, les conseils municipaux n'ont pas été mobilisés, ni même officiellement informés sur les actions du programme.

Chaque rencontre nous ayant permis de rencontrer des adjoints ou de simples conseillers s'est soldée par une méconnaissance certaine du programme, tout au moins à travers le conseil communal, et l'affirmation de la non implication de ce conseil. Il en est de même pour ceux d'entre eux qui ont été conduits à remplacer le maire à l'occasion d'une réunion du CdS.

Plus objectivement, la lecture des plans de développement communaux (PDESC), tous établis pour une durée de 3, 4 ou 5 ans entre août et novembre 2001, donne une idée de la méconnaissance du programme par les élus. Sur les 5 PDESC, un seul cite le programme parmi les acteurs intervenant sur le territoire de la commune. D'autre part, le programme est cité dans deux PDESC à titre de partenaire au financement d'actions inscrites au plan, mais il s'agit d'actions ne relevant aucunement des axes du programme (classes de 1^{er} cycle et ouvrage d'art).

Pourtant, ces plans ont été élaborés au 2^{ème} trimestre 2001, période de pleine activité du programme et d'intense programmation des activités.

On aurait donc pu penser retrouver tout ou partie du programme dans les PDESC. Mais la démarche consistant à aller vers les conseils communaux n'a pas été faite. C'est dommageable pour la concertation et la coordination des actions et des moyens mis en œuvre.

Comme précédemment, l'outil pédagogique constitué par le programme n'a pas été valorisé auprès des élus locaux.

Il faut néanmoins remarquer que le fait d'avoir impliqué essentiellement les maires peut relever d'une démarche voulue (bien que non vérifiée ici). En effet, il est évident que dans

cette période délicate des débuts de la décentralisation, les maires sont bien souvent les seuls (ou presque) à porter véritablement l'institution communale. Ils en sont les chevilles ouvrières, à la fois hommes politiques, animateurs, techniciens, voire employés. Il est donc essentiel de prioriser leur mobilisation sur les programmes de développement.

Il s'agit donc bien d'un acquis du programme auprès de ces élus.

Mais le programme doit veiller à faire évoluer cette situation de façon à ne pas créer des privilèges entre les mains des maires.

Enfin, mobiliser largement les conseils communaux, c'est aussi rendre service aux maires en aidant à l'émergence d'une relève parmi les élus, gage de pérennité de l'action, de partage des responsabilités et de délégation de pouvoir.

d. le cas des villages périphériques de Dougouba et Diongaga : une occasion ratée

On constate que le programme a intégré dans ses actions les 4 villages proches de Dougouba. Cette intégration s'explique par le projet de barrage originel, qui a ensuite été abandonné, et qui ne touchait pas que Dougouba. Ces villages ont donc été maintenus dans le programme malgré l'abandon du projet de barrage. Ils constituent avec Dougouba un ensemble assez homogène bien qu'incomplet : en effet d'autres villages de la sphère d'influence de Dougouba, comme Paparrah, n'ont pas souhaité s'associer au projet.

L'ensemble n'est pas complet et il est surtout loin de se rapprocher de l'entité communale, dont ils ne représentent que 20 % de la population.

On ne peut donc pas dire qu'il y a eu une approche communale plus approfondie sur cette commune du fait de la présence d'un groupe de villages dans le programme.

Par ailleurs, le programme intervient dans le village de Diongaga, chef-lieu de la commune de Diafounou Diongaga, composée du village de Diongaga et de 8 villages périphériques qui lui sont fortement liés.

L'association des ressortissants (ARDUF), comme l'association villageoise (ADDS) intègrent ces villages satellites.

Cette homogénéité et cette adéquation entre les zones d'intervention des associations et de la commune aurait pu être valorisée dans le cadre du programme, plutôt que de se limiter à un cadre strictement villageois.

Cela aurait pu constituer une occasion unique et facilitée d'embrasser la dimension communale et de prendre effectivement en compte la décentralisation.

Prise en compte de la décentralisation : les bases d'une démarche à structurer

Le programme a su prendre les risques qui s'imposaient pour s'engager précocement dans le processus malien de décentralisation.

Si les maires ont été « emballés » par le programme, il reste maintenant à « emballer » les conseils municipaux. Et surtout à développer une véritable démarche pédagogique auprès des élus et de responsabilisation des institutions communales.

Pour son avenir, le programme doit mener une réflexion sur la relation entre son propre niveau d'intervention et la dimension communale.

V - Les relations migrants – villageois

a. Bilan des relations entre migrants et les effets de la péréquation

La mise en œuvre du programme a provoqué beaucoup de changements dans la vie de certaines associations de migrants en France.

Plusieurs bureaux ont été remaniés suite à des divergences de point de vue sur le programme :

- Par exemple, le président sortant de Sambacanou a clairement précisé dans sa lettre de démission comme motif de son départ, le manque de volonté de ses membres à honorer les engagements de l'association vis à vis du CCFD en terme de paiement des cotisations.
- Le bureau actuel de Dougouba en France estime que le précédent n'était pas à la hauteur pour mener à bien le programme avec le CCFD et le village. Le secrétaire général sortant a démissionné suite aux divergences de points de vue entre le village et les migrants sur la conduite des actions du programme à Dougouba.
- Les responsables d'association de Sambacanou et Yarka affirment être mal à l'aise pour mobiliser les cotisations des membres estimant que les objectifs de départ n'ont pas été entièrement atteints.

L'association de Selifely ne laisse apparaître aucun signe de difficulté interne liée au programme.

Quant aux contradictions internes au niveau de l'ARDUF (Diongaga), elles datent d'avant le programme et ont contribué à cristalliser les relations CCFD-ARDUF pour des problèmes de personnes.

De façon générale, les responsables associatifs ont eu du mal à faire passer la question de la péréquation auprès de leur base, cette dernière mettant toujours en parallèle leur participation et ce que gagne leur village en comparaison à la situation des autres. Cette question récurrente est un des facteurs explicatifs des difficultés de mobilisation des fonds au niveau des associations.

Il faut noter aussi le retard pris dans l'exécution des travaux qui ont fait douter certains adhérents quant à l'exécution réelle des actions physiques du programme.

Il faut enfin prendre en compte l'évolution générale de la situation des associations de migrants qui ont de plus en plus de mal à mobiliser les fonds. Les jeunes générations de migrants pensent de moins en moins associatif dans une situation de précarité de l'emploi.

Les relations entre les 5 associations n'ont pas été toujours bonnes, en particulier entre l'association de Dougouba et d'autres associations accusant Dougouba d'avoir manipulé le quota par association. Dougouba payant le moins et s'en sortant avec plus de réalisations que d'autres associations devant payer plus. Et cette situation est bien réelle. Les montants des participations dans le cadre de la péréquation ont été fixés en prenant comme base le montant de participation possible déclaré par Dougouba. C'est donc bien Dougouba qui (sans le savoir) a induit les montants des autres. Et les règles de calcul utilisées restent aujourd'hui inconnues de tous.

Cette mise en œuvre relativement aléatoire n'a pas conduit à la limpidité du dispositif et a plutôt induit de la suspicion entre associations.

Malgré tout, il faut signaler un élan de solidarité qui s'est manifesté vers la fin du programme avec la volonté des 5 associations de se mettre ensemble pour travailler dans le cadre du programme.

La leçon à tirer de cette expérience de péréquation est la quasi-impossibilité de faire appliquer un tel système surtout lorsqu'il n'y a aucune forme de compensation derrière, avec des associations qui n'ont aucune habitude de travailler ensemble. Les cotisants, n'ayant pas d'autres choix, préfèrent lier leur participation à l'avancée des réalisations chez eux, c'est-à-dire l'atteinte de leurs objectifs par rapport au programme. Le système aurait été mieux envisageable entre les associations de migrants d'une même commune dans le cadre de leur implication pour la mise en œuvre du plan de développement communal ou d'autres actions inter-villageoises.

b. Bilan des relations entre villageois

Seuls les villages de Yarka, Diongaga et Sambacanou sont situés sur un rayon de moins de 100 km. Ceux de Selifely et Dougouba sont distants d'au moins 150 km l'un de l'autre et des autres villages du programme. Cette situation n'est pas, à priori, favorable à l'entretien de relations entre villages.

Le programme, à travers les formations et les différents voyages, a néanmoins permis un réel rapprochement professionnel et social de ces différents villages. Des liens de partenariats et d'amitiés se sont créés çà et là et sont bien appréciés par les populations.

Les groupements féminins rivalisent entre eux en matière de production et d'organisation dans un souci de mieux faire. Au cours de nos entretiens avec les femmes, on nous a souvent citée telle pratique intéressante de telle association dans tel village comme référence.

Cette concurrence n'est pas malsaine. Il n'y a d'ailleurs pas de véritable concurrence possible. Elle est vécue comme une émulation, une stimulation, et cet exemple est à prendre en compte sur l'ensemble du programme : **la concurrence comme élément de solidarité.**

Ces rapports de collaboration et d'amitiés n'ont pas empêché des revendications de tel ou tel village voulant toujours plus et cela à travers leurs délégués aux comités de suivi.

Ces revendications en direction du CCFD n'ont cependant pas nuit à l'élan de solidarité entre les villages.

Cela a été prouvé par la prise en compte dans le programme des villages satellites de Dougouba et les multiples reprises de forages à Sambacanou et Selifely.

Il faut reconnaître que les fréquentes modifications des demandes des villages en cours d'exécution du programme devenaient irritantes pour certains qui n'ont pas hésité à le signaler lors des réunions du comité de suivi.

c. Etat des relations migrants /villageois

Les relations migrants-villageois ont longtemps été des relations de pouvoirs financiers et de pouvoir de décisions des migrants sur les villageois dans les actions de développement touchant la communauté villageoise.

Historiquement, ce sont bien les migrants qui ont initié les premières actions communautaires de développement et ont cherché des partenaires pour leur financement et leur réalisation.

Ils ont donc eu les atouts nécessaires pour influencer de facto les questions de développement de leur communauté, surtout dans un contexte de départ où l'Etat malien était quasiment inexistant quant à l'accomplissement de ses missions de développement.

Un des objectifs du programme était de rééquilibrer les relations migrants-villageois.

Aujourd'hui, cet objectif n'est pas parfaitement atteint, toutefois, **des progrès ont été accomplis** dans ce sens :

- Création et/ou accompagnement de groupements ou d'associations au niveau des villages entraînant une dynamique associative (surtout féminine).
- Formation de ces derniers de sorte à pouvoir réfléchir aux besoins du village, discuter avec des partenaires quant à la mise en œuvre de projets,
- Le programme a été un élément de déclic permettant aux populations du village de prendre conscience que les migrants, malgré leur pouvoir financier, ne doivent pas être les seuls à décider des questions de développement de la communauté.

Des cas de désaccords ont émergé entre les associations des migrants en France et les populations restées sur place comme à Dougouba et Sambacanou et ont eu pour conséquences des démissions au niveau des associations villageoises et/ou au niveau des associations en France.

La volonté de modifier l'équilibre s'est traduite par des incompréhensions entre populations et associations de migrants dans les cas cités ci-dessus.

A Diongaga, malgré le retrait de l'ARDUF du programme avec le CCFD, l'association ADDS au village continue à travailler avec le programme CCFD. Cette situation, même si elle peut traduire une certaine maturité de l'association villageoise de développement, n'est pas souhaitable car le but du jeu n'est pas d'arriver à écarter un interlocuteur (peut-on encore parler de partenaire ?), mais plutôt à un partenariat plus équilibré, respectant les différents groupes.

A travers ces situations, nous avons eu le sentiment que le programme cherchait à faire évoluer la relation migrant-village non pas en proposant et structurant des formes relationnelles novatrices, mais en suscitant l'opposition des villageois aux migrants.

Ceci n'est pas acceptable par les villageois qui ont bien conscience qu'ils ne font qu'un avec les migrants, même si la vie sur 2 espaces différents ne confère ni les mêmes moyens, ni tout à fait les mêmes attentes.

La relation migrant-village reste toujours liée au pouvoir financier des migrants qui existe toujours et cela ne facilite pas la position des responsables villageois qui doivent toujours tendre la main aux migrants. Des situations de dépendance totale comme l'envoi des factures d'eau de Sambacanou aux migrants en France ne sont pas de nature à changer cette situation.

L'ambition du programme de changer la donne est restée limitée par l'origine du programme qui a été initiée par les migrants depuis la France.

Ils ont eu à la fois une position d'initiateurs du programme, de bailleurs de fonds et de bénéficiaires indirects, d'où leur attitude assez revendicatrice quant à leur place dans les prises de décisions.

Elle a sans doute des inconvénients, mais s'explique et se comprend aisément dans le cas du présent programme.

Les difficultés rencontrées par le programme dans cet objectif de rééquilibrer les relations migrants-villageois sont, à notre avis, le résultat des limites propres aux pratiques du CCFD. En effet, le CCFD a travaillé de longue date avec des migrants, et dispose donc d'une légitimité dans ce domaine, mais le contexte des relations à la communauté d'origine est éloigné, non pas de sa connaissance, mais de ses pratiques.

D'autre part, les difficultés rencontrées en interne par plusieurs associations de migrants et au sein des villages ont constitué un frein dans le rééquilibrage des relations migrants-villageois et n'ont pas facilité l'implication du CCFD sur cette question.

C'est pourquoi, nous pensons qu'il aurait été judicieux pour lui de s'appuyer sur une structure disposant d'expérience et de pratique en la matière. Cela aurait pu être le cas dans le cadre de l'intervention du Groupe Sahel Recherche, mais aurait-il fallu que son rôle ne soit pas cantonné à une simple prestation de formation, sans interférence et sans implication voulue avec le reste du programme, en particulier avec la fonction de coordination et le management du relationnel.

On retrouve ici une difficulté similaire à celle constatée sur le terrain malien autour de la fonction de relais local de l'ADR de Yélimane.

On peut également regretter que le CCFD n'ait pas impliqué plus directement le personnel de son secteur « migrants » dans ce programme. Le responsable de ce secteur le regrette lui-même. Des compétences internes auraient ainsi pu être additionnées à celles du personnel du secteur « Afrique ».

A l'avenir, nous pensons que, si le CCFD veut arriver à mieux équilibrer les relations migrants-villages, il doit travailler sur des programmes qui mettent en valeur à la fois des initiatives villageoises et des initiatives de migrants. L'implication des migrants dans le financement doit être rendue accessoire. C'est la qualité des projets qui prime et non la capacité à les financer. Et les migrants peuvent certainement apporter autre chose que le financement. Ainsi, les villageois auront, au moins pour partie, la paternité de l'idée et pourront mieux défendre leur position par rapport aux migrants qui joueront ainsi le rôle d'accompagnateurs du développement de leur communauté.

d. la relation migrant - villageois - commune

Signalons tout d'abord que le programme a été conçu et a démarré avant le fonctionnement effectif des communes. Les migrants et les villageois ont donc continué à travailler suivant le premier schéma migrants-villages.

La volonté du programme d'impliquer les municipalités dans la mise en œuvre du programme à travers les réunions du comité de suivi et le rôle ponctuel de maîtrise d'ouvrage donné aux maires a mis en place les bases de partenariats tripartite migrants – village - commune.

L'implication de certains maires dans les négociations entre villages et migrants comme à Diongaga atteste de la volonté des différentes parties à œuvrer ensemble.

Il convenait cependant de dépasser le cadre trop personnel de ces relations (ces relations ont surtout concerné la personne du maire avec peu d'implication du conseil municipal) ne favorisant pas une continuité et une plus grande valorisation de ces partenariats.

Cette situation a entraîné la sous-information de certains adjoints aux maires (Guidimé par exemple) et l'absence des actions du programme dans les plans de développement communaux, chose ne pouvant jamais se produire lorsque tout le conseil municipal avait été suffisamment impliqué et informé sur les actions du programme.

D'autre part, le programme n'a mené aucune action visant à rapprocher les migrants des communes.

Contrairement à d'autres villages de la zone migratoire, l'attitude des migrants reste très réservée, voire hostile, vis à vis des institutions communales.

On aurait attendu du programme qu'il fasse évoluer la connaissance des migrants (question de l'impact de la formation en décentralisation ?) et surtout leur attitude par des pratiques concertées.

Les relations migrants - villageois

Le programme a géré ces relations de manière peu constructive.

Le principal acquis en est la prise de conscience villageoise des limites de l'influence des migrants. Ces derniers, une fois descendus de leur piédestal, ne retrouvent pas une position sereine dans le cadre d'un partenariat multipartite.

Les pratiques novatrices, avérées ou expérimentales, qu'on pouvait attendre d'un tel programme, tant dans l'évolution de la relation migrant-village que dans l'introduction de l'interlocuteur supplémentaire qu'est la commune, n'ont pas été mises en œuvre et ne sont donc pas au rendez-vous en fin de programme.

3^{ème} partie : LES ACTIVITES DU PROGRAMME

I - Infrastructures et équipements hydrauliques et agricoles

a. Un programme de forages pertinent et efficace, mais coûteux

Il ne nous est pas possible de juger ici de la qualité des études géophysiques engagées préalablement à la réalisation des forages. Les données qui nous ont été fournies sont purement techniques. Nous ne disposons pas des compétences techniques nous permettant de les analyser.

Ces études géophysiques ayant été réalisées par des entreprises spécialisées (BSH et BRESS) et indépendantes des entreprises exécutant les forages, on peut supposer que leur travail a été correctement exécuté.

Le programme de forages des 5 villages

Ce sont au total 15 forages qui ont été réalisés dans le cadre du programme.

Deux entreprises, SAD-OIL de Kayes et GEMAT de Bamako, ont procédé à leur fonçage selon le programme suivant :

Villages	Sambacanou	Diongaga	Dougouba	Selifely	Yarka
1er lot SAD-OIL	1			2	1
Avenant SAD-OIL			2 (dont 1 non prévu)		
2 ^{ème} lot GEMAT	1	1		1	1
Avenant GEMAT	1				
3 ^{ème} lot GEMAT			3 (satellites)		
4 ^{ème} lot GEMAT	1				
Totaux	4	1	5	3	2
Dont positifs Toutes eaux	0	1	5	3	2
Dont positifs Avec eau douce	0	1	5	2	2
Débits d'exploitation (source SINEC)	/	6,3 m3/H	6 m3/H 2,8 ; 3,1 et 2,1 m3/H pour les satellites	3,5 m3/H et 1,7 m3/H	4,7 m3/H et 4 m3/H

Taux de forages positifs = forages positifs eau douce / total forages = 10 / 15 = **66,7 %**

Débit moyen des forages positifs = **3,8 m³/H**

Tant au niveau des villages que dans les associations de migrants, les récriminations sont nombreuses quant aux résultats des pompages, la part de forages négatifs et les débits obtenus.

On sait que dans la zone concernée l'obtention d'eau n'est pas garantie à chaque fonçage de forage. D'autre part, la possibilité d'obtenir de l'eau non potable (saumâtre) devient de plus en plus importante, en particulier dans le secteur de Yélimane.

Il est donc essentiel d'avoir un point de vue comparatif sur les campagnes de forages en question. Les statistiques de la DRHE pourraient être suffisamment indicatives, mais elles intègrent des données relativement anciennes et on pourrait penser que les techniques de prospection et de fonçage ont évolué et garantissent de bien meilleurs résultats.

Nous avons donc pris comme point de référence les 2 campagnes de forages réalisées en 2001 et 2002 par l'OMRI dans la même zone de Yélimane. Elles ont permis à l'entreprise GEMAT de réaliser 10 forages.

Parmi ceux-ci, le taux de forages positifs (avec eau douce) est de 6 / 10 = **60 %**
Le débit moyen de ces forages positifs est de **1,6 m³/H** (variant de 0,2 à 6 m³/H)

Par conséquent, les résultats obtenus par le programme CCFD ne sont pas mauvais. Bien au contraire, on peut estimer qu'en terme de débits obtenus ils sont plutôt bons.

Quelle alternative à l'échec de la recherche d'eau ?

Bien évidemment, les résultats atteints à Sambacanou (aucun forage positif) ne peuvent aucunement satisfaire migrants et villageois, mais ni le CCFD ni l'entreprise ne peuvent être mis en cause dans ces résultats.

Face à ces résultats et aux déceptions qu'ils suscitent, il aurait certainement été utile de prévenir un tel taux d'échec dans le montage financier du programme. En fait, cette sécurité a été envisagée dans le texte : « ...on retient comme hypothèse d'avoir à effectuer 2 essais de forage pour obtenir 1 forage productif » (cf. demande de cofinancement au MAE – décembre 1998 - p. 12). Mais cette précaution a été oubliée dans le montage financier (cf. demande de cofinancement au MAE – décembre 1998 - p. 31).

Deux solutions étaient possibles :

- prévoir un budget accru de 50% qui tienne compte du taux de réussite habituel dans la zone et permette d'engager facilement et rapidement la prospection et le fonçage d'autres forages,
- faire des appels d'offre et passer avec les entreprises des contrats pour des forages positifs, dont le coût va être plus élevé, mais où l'entreprise prend le risque à sa charge et garanti la fourniture d'eau (diverses conditions à préciser).

Une étude comparative entre les 2 solutions se justifie.

Dans le cas présent la compensation a été recherchée par l'ajout d'avenants aux contrats et de nouveaux contrats de petits volumes. Cette formule s'est avérée coûteuse et n'apportait aucune garantie de réussite, si ce n'est de favoriser le facteur chance, qui existe bel et bien.

Le coût des forages du programme

En matière de coût des forages réalisés, les données à notre disposition nous permettent de faire apparaître les coûts suivants :

- études réalisées en année 1 = 14 570 €
- 15 forages sur les 3 ans = $\frac{115\ 862}{15}$ €
- Total = 130 432 €

Il est généralement convenu qu'un forage négatif, n'étant pas équipé de tubulures, crépine ...etc. ne coûte que les 2/3 d'un forage positif.

Par conséquent, on peut appliquer la formule suivante pour déterminer le coût d'un forage positif du programme (Y) :

$$(5 \text{ forages négatifs} \times \frac{2}{3} Y) + (10 \text{ forages positifs} \times Y) = 130\ 432 \text{ €}$$

Ainsi : le coût d'un forage positif = $Y = 9\ 782 \text{ €}$

Pour un coût global de 48 173 €, en appliquant la même formule, le coût d'un forage positif du programme OMRI est de 6 021 €.

Quant au PSEau, il considère qu'en 1^{ère} région on s'accorde sur un coût moyen de 8 384 €.

On doit néanmoins signaler que le budget prévisionnel du programme prévoyait un coût moyen de 11 375 € par forage (études comprises). Mais le budget global disponible n'était que pour 5 forages, soit 56 875 € (le tiers seulement de la dépense réelle).

Le coût des forages du programme est donc légèrement élevé. L'efficacité de ce volet est moyenne.

Programme de forages des 5 villages

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
****	***	***	**	****	*****

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

b. L'hydraulique à Dougouba et villages environnants

L'annulation du projet de barrage

L'idée d'un barrage sur la Paparrah a été le fil conducteur de l'implication du village de Dougouba dans le programme. La taille du barrage (exigences en matière de réalisation), les potentialités agricoles qu'il aurait pu autoriser, les terroirs qu'il touchait ont conduit à intégrer dans le projet les autres villages proches du site prévu de l'aménagement et qui désiraient s'y associer. Le village de Paparrah a décliné l'offre, mais 4 autres villages se sont associés.

La démarche initiale était tout a fait pertinente.

Ce site avait été préalablement identifié et avait fait l'objet d'une première étude de la part du service topographique de Kayes. Cette étude a été complétée en un certain nombre de points par le CIDS de Kayes.

Les résultats restants insuffisants pour engager un tel chantier, une expertise complète a été demandée au bureau d'étude bamakois Africonsult. Celle-ci a conclu à la non faisabilité du projet de barrage pour des raisons de stabilité des berges et des difficultés d'emprise qui

auraient nécessité des investissements disproportionnés et sans rapport avec le potentiel de valorisation ultérieure.

La décision d'annuler ce volet du programme a donc été prise en pleine conscience et de façon argumentée, en faisant appel à des compétences croisées en matière de validation.

Cette annulation correspond donc à une démarche cohérente.

On peut simplement regretter que les 4 villages associés à Dougouba aient été mobilisés très tôt en matière d'investissement humain, sous la forme de travaux de rassemblement de cailloux pour les besoins du barrage. Sans cette tâche engagée, le programme aurait pu s'en tenir à l'arrêt du projet de barrage et à une proposition de participation au projet que s'annule de fait. Mais avec ces travaux réalisés, les 4 autres villages étaient engagés bien plus à fond et à la demande du programme. Le programme leur avait demandé d'apporter un début de contribution. Et en face ne se trouvait plus aucune compensation. Ce qui a conduit le programme à prescrire des activités dans ces 4 villages qui, finalement, bénéficient du programme sans avoir suivi la même voie de sélection que les autres.

Le lien autour du barrage n'existe plus. Le lien en tant que villages satellites de Dougouba ne tient pas : Dougouba est bien un village maraboutique d'influence dans la zone, mais sa zone d'influence ne se limite pas à ces 4 villages.

Les forages des villages périphériques de Dougouba

Les 3 forages creusés dans 4 des villages satellites de Dougouba ont été équipés de pompes à motricité humaine. Cet équipement les destine à une unique utilisation d'eau potable pour la population.

En effet, il n'est pas envisageable de pratiquer le maraîchage avec une source d'eau d'un débit avoisinant les 300 litres par heure.

L'eau potable est certes d'un intérêt non négligeable pour ces villages, mais rappelons que leur association au programme s'est faite sur l'objectif d'un développement de production agricole (à l'origine à partir d'un barrage). Il y avait concordance d'idées et d'objectifs entre le programme et la population de ces villages autour d'activités génératrices de revenus et de production maraîchère.

Finalement, cette concordance s'est traduite par une réponse inappropriée. Les objectifs communs n'ont pas été gardés en référence. Par voie de conséquence, la demande originelle existe toujours car la réponse n'a pas été cohérente.

De plus il semble que cette réponse a été donnée en toute hâte.

En effet, la finition des équipements laisse à désirer : il n'y a pas de puisard d'écoulement à proximité des pompes. D'autre part, aucune formation à l'entretien courant n'a été prodiguée afin d'avoir un minimum de maintenance assurée localement (diagnostic précoce, graissage périodique) qui évite d'avoir à recourir trop souvent à un réparateur venant de Kayes. Une seule personne formée aurait pu suffire aux 3 pompes.

Enfin, aucun comité de gestion du point d'eau n'a été organisé dans les villages.

Matériellement, nous aurions préféré trouver des pompes de marque India Mali fabriquées au Mali, plutôt que du matériel importé d'Inde. Le programme doit pouvoir promouvoir l'activité économique locale et nationale. Cela doit également faire partie des cahiers des charges des fournisseurs et prestataires.

Le coût des pompes, à 716 € est tout à fait correct (sous réserve que l'installation soit bien comprise dans ce coût).

Forages des villages périphériques de Dougouba

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiéce</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
**	*	**	****	**	***

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Les réhabilitations de puits

Trois puits répartis dans 3 des 4 villages satellites de Dougouba ont été réhabilités par le programme. Le but de cette réhabilitation était d'améliorer la disponibilité en eau pour répondre aux besoins en matière d'abreuvement des animaux. Ils s'accompagnent d'abreuvoirs.

Contrairement aux termes de référence de l'évaluation, ces 3 puits n'ont jamais été « équipés de système moderne de puisage avec poulies multiples ».



Puits réhabilité de Diawoyela – Jacques ALVERNHE – mai 2003

La réhabilitation de chaque puits a consisté en un surcreusement (avec pose de buses de captage), une réfection de la margelle et de la dalle anti-bourbier, la mise en place d'un portique et la construction de 2 abreuvoirs.

Les surcreusements des puits de Diaka et Diawoyela ont été satisfaisants. Les débits des puits ont été largement améliorés et ceux-ci ne tarissent plus en cours de saison sèche. Le surcreusement du puits de Koumbamadiya semble insatisfaisant aux dires des habitants. Mais ceux-ci n'auraient pas mis l'entreprise dans les meilleures conditions d'exécution, invoquant le caractère sacré de ce point d'eau.

Il est tout de même fortement regrettable que le programme en arrive à intervenir sur un puits sans l'accord des populations locales (notons que Koumbamadiya est un village de quelques familles seulement).

Techniquement, nous n'avons pas eu la possibilité de vérifier la qualité des surcreusements et avons dû nous en tenir aux déclarations des personnes. Les réceptions de ces chantiers ne font pas état de débits mesurés.

Quant aux aménagements de surface, la qualité des matériaux peut être remise en cause : qualité du ciment, utilisation de vieux rails de chemin de fer pour les portiques.

Si les puits sont utilisés pour les besoins domestiques, aucun des 6 abreuvoirs n'est en usage, les animaux étant abreuvés ailleurs (cf. chapitre spécifique ci-après).



*Détail du portique du puits réhabilité de Koumamadiya
Jacques ALVERNHE – mai 2003*

Le coût de ces réhabilitations (hors suivi-contrôle) est de 15 085 €, soit près de 10 millions de Fcfa. Ce niveau de dépense nous semble élevé compte tenu des coûts pratiqués dans la zone. Un surcreusement ne peut excéder 2 millions de Fcfa et un coût de l'ordre de 4 à 5 millions de Fcfa pour les aménagements de surface aurait été justifié si ces aménagements avaient été d'excellente qualité et de plus grand dimensionnement.

Les réhabilitations de puits

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Effcience</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
***	**	***	**	**	***

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

c. L'Adduction d'Eau Potable de Selifely

Les 2 forages positifs de Selifely sont situés à plus d'un km au sud du village et donnent un débit cumulé de quelques m³/h seulement. Ce débit est utilisable pour l'approvisionnement en eau potable du village, mais reste largement insuffisant pour une autre utilisation, qu'elle soit maraîchère ou d'abreuvement du bétail.

Eloignés d'à peine une centaine de mètres, on peut penser qu'ils sont interdépendants.

Si, à l'origine, le programme prévoyait qu'un forage soit utilisé pour l'AEP et l'autre pour abreuvement du bétail et maraîchage, la situation actuelle est aujourd'hui bien comprise par les villageois et les migrants. Tout le monde est conscient de l'insuffisance d'eau.

Mais personne n'est encore rassuré par rapport à la possibilité de fournir durablement de l'eau potable aux villageois et de faire fonctionner correctement l'AEP.

Il faut dire que le chantier de cette AEP a été particulièrement mouvementé.

Les défaillances autour de l'AEP

Sur appel d'offre conçu et préparé par le bureau d'étude SINEC, l'entreprise EGK s'est vue attribuer le lot n° 1 concernant l'AEP de Selifely.

Notons que la grille d'analyse des offres a été appliquée d'une manière peu rigoureuse et que c'est finalement le critère du « moins disant » qui a dominé le choix de l'attributaire.

Le lot n° 1 était composé de :

- travaux de finition du forage
- équipement complet du forage dont une pompe immergée de 3 m³/h
- aménagement et clôture du terrain dont construction d'un bâtiment technique
- fourniture et installation de 40 modules solaires
- construction d'un château d'eau métallique
- raccordement du forage au château d'eau
- construction de 7 bornes-fontaines dans le village
- raccordement du château d'eau aux bornes-fontaines
- fourniture d'un stock de pièces de plomberie

Le montant du contrat signé était de 66 348 € (environ 43,5 millions de Fcfa).

EGK est une entreprise de Bamako qui ne s'était pas rendue à Selifely préalablement au chantier.

L'exécution s'est très mal déroulée :

- prise de retard générale et répétée du chantier,
- non conformité de certains travaux (pas de puisard aux bornes-fontaines par exemple)
- disparition de pièce (onduleur de pompe)
- dettes contractées auprès des villageois
- réalisation du château d'eau sous-traitée à un soudeur kayésien incompetent
- jusqu'à disparition de l'entrepreneur et de ses ouvriers

Le rapport de visite de supervision de chantier en date du 18 janvier 2003, réalisé par SINEC, fait état d'une dette non exhaustive d'EGK à la communauté villageoise de 1 324 610 Fcfa et d'un chantier exécuté à hauteur de 72,76 %.

Analyse des causes des défaillances

S'il est évident que l'entreprise EGK n'a pas mis tout son sérieux dans la réalisation de ce chantier et ne l'a pas géré en bon père de famille, il nous semble nécessaire de pointer quelques éléments qui sont pour partie à l'origine de ces défaillances et pour partie les ont entretenus. Des précautions prises dans ce sens auraient, sinon évité la défaillance d'EGK, du moins en auraient fortement limité l'ampleur et donc les conséquences.

Il s'agit des éléments suivants :

- *L'importance du lot* : la taille et la complexité du lot a conduit le programme à une prise de risque inconsidérée, en misant sur une seule entreprise. C'est le choix fait par le bureau d'étude SINEC dans le montage de l'appel d'offre qui est ici mis en cause. Trois lots de moindre importance auraient pu être créés :
 - équipement du forage et pompe solaire,
 - château d'eau,
 - raccordements et bornes-fontaines,
- *L'engagement financier lié au lot* : ici également la taille du lot ne permettait que difficilement à des entreprises kayésiennes de soumissionner. Le programme s'est donc privé de compétences locales,
- *La légèreté financière* : de façon contradictoire, aucun cautionnement bancaire n'a été demandé à l'entreprise EGK. C'est regrettable pour un contrat de 43,5 millions de Fcfa,
- *L'importance donnée au coût* : le choix du moins disant n'est pas toujours le plus opportun. On verra plus loin que dans le cas présent le coût global de l'AEP est finalement très élevé,
- *L'extrême légèreté du suivi SINEC* : c'est là, à nos yeux, le principal écueil du dispositif. Il n'est pas imaginable qu'un contrôleur de chantier affecté uniquement à Selifely pour ce chantier laisse ainsi dégénérer la situation et n'ait pas la capacité d'influer sur le déroulement des travaux ou d'en référer efficacement à son supérieur.

SINEC n'a pas joué son rôle de maître d'œuvre de ce chantier. Face à un rapide constat d'incompétence d'EGK il se devait de rechercher des solutions efficaces. Il pouvait par exemple proposer le désengagement d'EGK sur certains aspects du chantier. Ou encore lui imposer d'achever certaines parties au lieu de se disperser.

Les conséquences sur les coûts

La ligne budgétaire « construction d'un château d'eau », qui comprend le réservoir métallique (de 40 m³) et l'adduction qui s'en suit, est budgétisée pour 60 980 €. Elle a été réalisée à hauteur de 69 952 €, soit un dépassement de l'ordre de 10 %, mais pour un réservoir de 30 m³ seulement.

Plus précisément, le château d'eau métallique pour lequel la dépense prévue dans le cadre du contrat EGK était de 13 186 € a fait l'objet des dépenses suivantes :

- 6 250 € dans le cadre des montants exécutés du contrat EGK
- 16 842 € pour le contrat complémentaire signé avec Manding Construction (hors raccordements et matériels manquants)
- soit un total de 23 092 € et donc un surcoût de 75 %



*Château d'eau de l'AEP de Selifely
Jacques ALVERNHE – mai 2003*

A l'avenir, le fractionnement des contrats devrait permettre un meilleur suivi des chantiers et éviter ainsi de telles dérives des coûts.

A condition également que l'organisme de suivi produise également une prestation de qualité, ce qui impose aussi que le contrôleur soit lui-même contrôlé. C'est le rôle du maître d'ouvrage ou du maître d'ouvrage délégué.

Une ou deux pompes pour le programme ?

Chacun des 2 forages reliés à l'AEP est équipé d'une pompe électrique immergée, elle-même actionnée par énergie solaire. En est donc en présence de 2 « pompes solaires ».

La première, d'une puissance de 2 500 watts, a été mise à la disposition du programme par la DRHE de Kayes (cf. lettre du DRHE au coordinateur en date du 22 février 2001).

La deuxième a été financée par le programme dans le cadre du contrat de l'entreprise EGK (cf. ci-dessus).

La mise à disposition de la pompe DRHE était assortie de conditions dont une participation financière de 2 millions de Fcfa (3 048 €).

Cette dernière disposition fait débat entre les ressortissants de Selifely et le CCFD :

- En effet, pour les migrants, le CCFD considère que cette pompe n'est pas une pompe du programme et que la participation demandée doit être payée par les migrants sans être comptabilisée dans la participation des migrants au programme.
- Pour le CCFD, c'est bien le programme qui a négocié et obtenu la pompe auprès de la DRHE, bien évidemment en lien et cohérence avec les autres travaux qui étaient prévus. A ce titre, la position du CCFD était plutôt de comptabiliser cette pompe dans le cadre du programme, y compris à hauteur de son coût réel, tandis que les migrants voulaient plutôt qu'on n'en tienne pas compte (apport DRHE), y compris pour argumenter qu'il fallait encore un apport supplémentaire de la part du programme



Panneaux de la pompe DRHE à Selifely – Jacques ALVERNHE – mai 2003

De façon à éclaircir ce qui nous semble être simplement une difficulté de compréhension entre les deux parties, nous pouvons exprimer ici une position consensuelle en ces termes :

- Considérant que le programme prévoyait bien l'achat de 2 pompes solaires pour équiper les 2 forages de Selifely (au coût unitaire de 35 823 €), que la pompe fournie par la DRHE est bien considérée comme un « appui du projet AEP 1^{ère} région au projet CCFD » (pour une valeur de 20 540 €), il nous semble évident qu'il doit en être tenu compte dans le programme.
- Cette pompe apporte bien la solution envisagée par le programme, dans le temps de réalisation du programme, en parfaitement connaissance du programme (information du CdS) et avant que le programme n'ait engagé la réalisation de cet investissement.
- L'élément nouveau à prendre en compte est que la DRHE doit être considérée comme un cofinanceur du programme à hauteur de la valeur de la pompe donnée, soit 20 540 €, réduisant d'autant la contribution d'un autre bailleur à cette même ligne budgétaire.

- La participation de 2 millions de Fcfa est bien un apport du programme (à sa charge et d'ailleurs comptabilisé comme tel) qui n'a pas d'incidence sur le montant de la participation des migrants au programme.

Améliorer le service de l'eau

Les débits des 2 forages et des pompes sont relativement faibles par rapport aux besoins domestiques du village.

Il importe d'apprendre aux utilisations les bons usages de l'eau potable et les règles de base de l'économie d'eau. Un travail doit être fait dans ce sens.

D'autre part, tout doit être fait pour que l'eau soit disponible dans les meilleures conditions aux bornes-fontaines du village.

Or, le mode d'organisation du système nous semble être peu fonctionnel. En effet, le responsable du pompage est amené à faire de nombreux aller-retour entre le château d'eau et le forage. Il doit attendre que le forage soit plein et déborde par son trop-plein pour courir arrêter les pompes. Et il ne met en route les pompes que quand l'eau ne coule plus aux bornes-fontaines. Par conséquent, le château reste vide plusieurs heures durant la journée, en attendant que les pompes ne le remplissent.

Il nous semblerait judicieux d'équiper le château d'eau d'un système automatique (type chasse d'eau) enclenchant la mise en route des pompes dès que le niveau a légèrement baissé et l'arrêtant juste avant que l'eau ne se déverse par le trop-plein.

Ainsi, le pompage serait mis en œuvre avec une plus grande efficacité. Par exemple, il pourrait commencer le matin, dès les premiers rayons de soleil et même à faible puissance, sans attendre que le responsable ne vienne mettre en route les pompes vers 9 H.

Le besoin énergétique nécessaire pour ce type d'automatisme est très faible (12 Volts).

Il aurait été judicieux de le mettre en place en même temps que la conduite d'amenée d'eau au château d'eau.

Si la recherche de la plus grande efficacité n'est pas engagée, les femmes risquent de se décourager rapidement, ne trouvant pas suffisamment d'eau aux bornes-fontaines du village.

L'Adduction d'Eau Potable de Selifely

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficienne</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
*****	****	***	**	**	***

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

d. Les aménagements maraîchers

Le programme prévoyait au départ la réalisation de 5 périmètres maraîchers pour les femmes. La situation à la date d'aujourd'hui est la suivante :

Aspects techniques

- ✓ deux périmètres aménagés et équipés : un à Dougouba et un à Yarka de 1 ha chacun,
- ✓ un périmètre aménagé, mais non équipé et donc sans eau, celui de Diongaga dont le forage n'est pas fonctionnel. Il aurait été saboté,

- ✓ une clôture grillagée à Sambacanou sans aucune autre forme d'aménagement
- ✓ un périmètre clôturé sans aucune autre forme d'aménagement à Selifely



Bassin à Diongaga – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Sur les trois périmètres aménagés, on retrouve les problèmes de conception suivants :

- ✓ Enterrement des bassins obligeant les femmes à utiliser des puisettes pour pouvoir utiliser toute l'eau qui y est stockée,
- ✓ Impossibilité de remplir les bassins principaux à leur capacité réelle à cause du mauvais positionnement des orifices ou conduits (Diongaga et Yarka)
- ✓ Localisation inutile des vannes sur le réseau enterré à Diongaga
- ✓ Position très excentrée des bassins à Diongaga, ce qui obligerait les femmes à parcourir plus de distance pour chercher l'eau.
- ✓ La non justification des canaux en ciment (Yarka et Dougouba) sur des aménagements sommaires: les PVC enterrés auraient coûté nettement moins cher

Au niveau des clôtures, il faut signaler la mauvaise pose des grillages : sans tendeurs et quelques fois inversés, des ouvertures importantes laissées par la clôture au sol, ce qui tente les animaux à vouloir forcer le grillage (à Dougouba).



Bassins de dissipation des périmètres maraîchers de Dougouba et Yarka – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Aspect valorisation

A Dougouba et Yarka, les femmes ont effectué une première campagne maraîchère sur leur périmètre et aucun élément de suivi ne nous permet de nous prononcer sur leur bilan.

Il faut toutefois souligner les difficultés liées aux pannes de système de pompage dans les deux cas ayant véritablement perturbé les campagnes.

Les femmes, avec leur courage, ont réussi à sauver leurs cultures en puisant aux alentours des périmètres, mais aujourd'hui elles se questionnent quant à leur capacité à prendre en charge les coûts de fonctionnement des systèmes de pompage.

Cette inquiétude est surtout née des premières pannes fréquentes qu'elles ont rencontrées au démarrage de l'activité.

Les groupes chinois fournis n'ont jamais été à la hauteur.

A Dougouba, les 250 femmes ont 25 m² chacune, à Yarka elles sont 170 femmes et disposent chacune de 35 m².

A Sambacanou, 249 femmes travaillent depuis quelques années sur une terre du chef de village. Les multiples forages sans succès n'ont jusqu'à présent pas permis le maraîchage avec pompage. Le périmètre actuellement exploité est clôturé avec des branches d'arbres. Chaque femme dispose d'environ 16 m² de surface maraîchère et cotise 100 Fcfa/mois pour le maraîchage, soit 1 200 Fcfa/an.

Selon un bilan effectué par l'ADR, une femme de Sambacanou dégage en moyenne par campagne une somme de l'ordre de 5 000 Fcfa sans compter que plus de 50 % de la production est auto-consommée.

A Diongaga, il n'y a pas d'eau dans les environs du périmètre et est donc non exploité. Elles sont 467 engagées dans l'association autour du périmètre.

A Selifely, les femmes ne pensent pas au maraîchage sur forage et exploitent sur un puits à grand diamètre autour duquel le programme a installé du grillage. L'eau du puits ne suffit pas malheureusement pour l'ensemble des femmes et beaucoup sont obligées d'abandonner le maraîchage au profit d'autres activités génératrices de revenu (petit commerce par exemple).



Jardin maraîcher de Selifely – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Si le maraîchage ne permet pas aux femmes de gagner beaucoup d'argent aujourd'hui, il faut reconnaître qu'il leur permet de donner plus à manger à leurs enfants et à la famille de façon générale. Elles en sont fières et c'est d'ailleurs cela qui ressort en premier lieu quand on leur demande de ressortir les impacts de cette activité.

Leur statut social s'améliore à cause de cette activité qui leur permet d'apporter quelque chose à la maison.

Dans tous les groupements et associations de femmes au niveau des 5 villages, plus de 50% de la production est destinée à l'autoconsommation.

Si la viabilité économique du maraîchage reste sujette à caution autour des forages, sa viabilité sociale est évidente dans ces villages. Il a aussi un effet de déclic qui permet aux femmes de développer d'autres activités génératrices de revenu à travers leur organisation en groupement ou association.

Les aménagements maraîchers

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficienne</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
*****	***	**	***	*****	**

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Infrastructures et équipements hydrauliques et agricoles

Les soubassements du programme représentés par les forages sont finalement plus solides qu'il n'y paraît et le fort investissement qu'ils ont représenté est justifié bien que toujours excessif.

Les difficultés se posent plus dans les valorisations de ces ouvrages qui restent aléatoires. Le maraîchage sur forage ne confirme toujours pas sa fiabilité ni sa rentabilité. Les pompes à motricité humaine ne répondent pas aux objectifs du programme et l'organisation nécessaire à leur bonne gestion n'est pas assurée de même qu'autour de l'AEP de Selifely.

Là où les ouvrages sont fonctionnels, leur mise en valeur productive n'est pas prouvée, et surtout pas viabilisée.

II - Les infrastructures d'élevage

a. Pharmacie vétérinaire

La pharmacie vétérinaire à Yélimane (Véto-espoir) a été équipée et dotée en fonds de roulement par le programme en remplacement des deux dépôts de pharmacie vétérinaire prévus dans les villages. Cela pour respecter la réglementation en vigueur au Mali en la matière : avoir un agrément et s'installer dans le chef lieu de cercle.



Pharmacie vétérinaire Véto Espoir – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Les effets des formations, des parcs de vaccination et surtout de la pharmacie vétérinaire ont activement participé à l'augmentation du taux de couverture vaccinale du cercle de Yélimane qui est passé de 25 % à 50 % (sauf dans les zones de Kirané et de Marena Tringa) et 80 % dans les villages couverts par le programme.

Les éleveurs disent clairement que la santé animale s'est nettement améliorée depuis l'arrivée du vétérinaire sur le programme.

L'appui à la pharmacie vétérinaire nous paraît une action viable et pérenne de part les résultats enregistrés par le vétérinaire et les éleveurs.

Le programme doit désormais s'attaquer rapidement à la question de départ qui est de rendre l'élevage plus intensif dans la zone. Nous aborderons cette question dans les perspectives et recommandations.

Le contrat établi entre la pharmacie Véto-Espoir et le programme ne sera à son terme qu'à la mi-2004. Si l'équipement du dépôt a été réalisé comme convenu contractuellement, le fonds de roulement n'a été libéré que pour moitié. Il convient de prévoir le prolongement de cette action dans les mois à venir afin de respecter le contrat et de donner tous les moyens prévus au vétérinaire installé.



Pharmacie vétérinaire Vêto Espoir – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Pharmacie vétérinaire

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Effizienz</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
*****	****	****	****	*****	****

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

b. Abreuvoirs et parcs de vaccination

Abreuvoirs

Les abreuvoirs ont été réalisés à Yarka (2), Dougouba (1), Diaka (2), Diawoyela (2) et Koumamadiya (2). Aucun des abreuvoirs n'est réellement valorisé par les populations.

La non utilisation des forages de Yarka et Dougouba pour l'abreuvement implique de facto la non exploitation des abreuvoirs.



Abreuvoir de Yarka – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Au niveau de Diawoyela, Diaka et Koumamadiya, les populations n'utilisent que très peu ces abreuvoirs dans la mesure où les animaux sont abreuvés ailleurs en dehors des puits aménagés. Les choix ne nous paraissent donc pas pertinents ici.



Abreuvoir de Koumamadiya – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Abreuvoirs

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiéce</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
***	**	***		*	**

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Parcs de vaccination

Les parcs de vaccination : deux ont été réalisés (Dougouba et villages satellites, Diongaga et autres villages de sa commune). Le parc de Yarka a été réhabilité (réfection du couloir de contention).

Le type de fer utilisé n'est pas conseillé (IPN) car il peut blesser les animaux. Les vétérinaires conseillent plutôt des fers ronds.

L'absence de cadre de canalisation des animaux à l'entrée du parc est aussi une insuffisance.



Parc de vaccination de Dougouba – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Malgré ces insuffisances techniques, les parcs sont réellement utilisés par les éleveurs et les éleveurs de Diongaga ont mis en place un système de cotisation annuelle permettant de faire face aux frais d'entretien du parc. Il permet d'assurer sa viabilité économique et sa pérennité.

Au contraire, à Dougouba et villages satellites, il n'existe aucune structure pour gérer le parc, seul le chef de village le surveille. Rien n'est payé pour l'utiliser et il pourra disparaître à terme si des mesures ne sont pas prises pour mieux le valoriser.

Parcs de vaccination

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Effizienz</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
*****	****	***	***	*****	***

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Les infrastructures d'élevage

La pharmacie vétérinaire de Yélimane et les parcs de vaccination (essentiellement ceux de la zone de Yélimane) constitue une action cohérente qui porte ses fruits dans le respect de la législation. Elle est bien sûr très liée à la présence et à la compétence du vétérinaire installé à Yélimane.

Les abreuvoirs n'ont pas l'utilité envisagée à cause de la non utilisation des forages pour l'abreuvement à Yarka et Dougouba et de la non pertinence des choix dans les autres cas.

III - Les mesures d'accompagnement (formations et échanges)

S'il est un domaine du programme qui semble donner satisfaction à l'ensemble des acteurs, c'est bien celui des mesures d'accompagnement.

Il ne s'agit pas pour nous de s'en tenir à une analyse globale mais d'en appréhender les nuances dans un esprit prospectif.

L'impact et l'efficacité de ces actions en sont les critères essentiels d'analyse.

a. Les formations au Mali

Ce sont en fait 6 structures de formation et 1 consultant indépendant qui ont procédé aux formations, en fonction des thèmes et de leurs compétences :

- le centre Djoliba a assuré les formations en :
 - organisation, structuration et animation des groupements féminins
 - organisation, structuration et animation des comités de gestion
 - gestion des ressources naturelles (à Dougouba uniquement)
 - Décentralisation
 - Auto-évaluation
- Mali Folkecenter est intervenu sur les thèmes de :
 - gestion des ressources naturelles
 - lutte anti-érosive
- Véto Espoir en formation et appui-conseil sur :
 - La santé animale
 - Les productions animales
- L'UFAE pour la formation des agents d'AEP
- Le CIDS à Kayes pour la gestion des outils collectifs
- L'ADR à Yélimane pour les formations au sujet de :
 - la gestion des outils collectifs
 - les techniques agricoles
- M. Boua NOUMANTA, consultant pour les formations en techniques d'élevage

L'analyse détaillée de ces formations fait ressortir que seules les formations ayant une application immédiate et concrète ont laissé des traces et ont eu un impact réel sur les pratiques villageoises. C'est à dire que l'impact des formations est lié, non pas au besoin de ces formations ni à la pertinence de la thématique abordée, mais à l'existence d'un contexte (structure essentiellement) qui permettent leur mise en application.

De ce fait, trois formations seulement ont eu un impact réel. Il s'agit de :

- organisation, structuration et animation des groupements féminins, formation dont l'impact est directement mesurable dans les réunions tenues avec les associations féminines des villages. Les groupements féminins sont des structures vivantes et actives des villages qui s'approprient fortement les enseignements diffusés.

- les formations en élevage, principalement en santé animale, très directement liée à la présence d'un vétérinaire, de parc de vaccination et d'un service de vaccination.
- la formation des agents d'AEP, mise en pratique dans les villages disposant d'une AEP (généralement hors programme).

Les formations concernant l'organisation, la structuration et l'animation des comités de gestion n'ont pas porté leurs fruits pour 2 principales raisons :

- les comités de gestion n'étaient pas fonctionnels au moment des formations, les points d'eau n'étant pas opérationnels.
- La forme d'organisation en comités de gestion est uniquement liée au programme et imposée par le programme. Par conséquent, il ne correspond pas nécessairement à une réalité et une forme acceptable d'organisation pour le village.

Les formations dispensées sur les thèmes de la gestion des ressources naturelles et de la lutte anti-érosive n'ont pas trouvé l'écho escompté par manque d'animation continue autour de ce thème. On retrouve ici le problème du manque de relais local permettant d'assurer une continuité et une concrétisation de ce type de formation, dont personne ne remet pourtant en cause l'intérêt thématique ni la compétence des formateurs, mais qui ne trouve pas le contexte favorable à sa mise en application au quotidien et durablement.

Enfin, le problème de la mobilité des formés masculins est signalé par la majorité des formateurs. Là encore, le problème se pose dans les cas où la formation n'est pas attachée à une fonction précise. Les formations autour des AEP sont nettement moins touchées par ce problème. Il s'agit donc d'un problème de critères de recrutement et d'association entre le fait de suivre une formation et l'engagement à la mettre en œuvre ultérieurement.

Le centre Djoliba, à l'issue de la première série de formations, a proposé des formations de 2^{ème} niveau. Celles-ci portaient sur 3 thèmes :

- l'alphabétisation
- choix et conduite d'activités génératrices de revenus
- auto-évaluation des activités communautaires.

Seule la 3^{ème} proposition a été retenue par le coordinateur. Elle faisait d'ailleurs partie des thèmes de formation prévus au programme.

Si l'alphabétisation est une proposition de formation discutable, non pas quant à son intérêt mais dans sa difficulté de mise en œuvre (faisant l'objet d'un programme quasiment spécifique), la formation aux AGR aurait mérité une attention et une réflexion soutenue.

En effet, les AGR constituent un axe important du programme, dans sa dimension de développement économique.

On aurait pu attendre que cette proposition fasse l'objet d'un débat au sein du Comité de Suivi et d'une éventuelle orientation affirmée des activités de formation du programme.

Les formations au Mali

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiéce</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
*****	***	***	****	****	****

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

b. Les formations en France

Elles ont été réalisées par un seul organisme : le Groupe Sahel Recherche.

Les thèmes de formation ont été :

- le fonctionnement associatif et la gestion
- la décentralisation et le développement local
- la conduite de projet et le partenariat

Le nombre de séances a été variable selon les associations de migrants en fonction d'une part des motivations de celles-ci et d'autre part de leurs besoins définis lors d'une phase préalable de diagnostic.

Seules les deux premières années de formation ont été réalisées.

Il est regrettable que toutes les associations de migrants n'aient pas fait l'effort de participer activement à ces formations. Diongaga n'a suivi aucune formation. On peut raisonnablement penser que l'intervention d'un formateur, donc d'une personne neutre, peut aussi être d'une utilité pour une association qui vit des problèmes internes.

Par ailleurs, la lecture du contrat liant le Groupe Sahel Recherche au CCFD fait apparaître une double fonction de formation et d'animation des associations dans le cadre du programme.

Le 2^{ème} volet ne nous paraît pas avoir été suffisamment mis en valeur. En effet, cette fonction assurée par un organisme extérieur au programme aurait dû permettre d'améliorer la compréhension entre le CCFD et les associations de ressortissants, de faciliter l'engagement de chacune des parties dans un partenariat effectif et d'intervenir dans les éventuelles médiations.

Mais cette fonction n'a pas été sollicitée par le CCFD. Le Groupe Sahel Recherche n'a pas été impliqué dans les autres actions à caractère pédagogique (formation au Mali, échanges, communication).

Il est cependant important de souligner que :

- le CCFD a rapidement identifié la nécessité que les associations "à problème" (surtout Sambacanou et Diongaga) bénéficient en priorité des formations et de l'accompagnement du GSR. Ce sont les associations de migrants qui ont largement limité d'elles-mêmes la capacité du GSR à effectuer cet accompagnement.
- le CCFD a systématiquement tenu informé le GSR de l'avancement des différentes activités du programme

Les formations en France

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficienne</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
****	****	***	****	***	***

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

c. Les échanges : une matière riche d'enseignements

Les actions du programme dénommées « échanges » sont des voyages d'étude réalisés par des villageois, des migrants des 5 villages ou des membres de groupes locaux du CCFD.

Au nombre de 8 au total, ils ont été de 3 types :

- voyages Nord – Sud
- voyages Sud – Nord
- voyages Sud – Sud

Voyages Nord – Sud

Au nombre de 3, ces voyages relèvent en fait de deux procédures différentes :

- deux séjours ont été organisés dans le cadre du programme, au titre des voyages d'échanges Nord – Sud. Ils ont eu lieu en février 2001 et en février 2002 et ont rassemblé des membres du réseau CCFD du Nord-Pas de Calais.
- Le troisième était un séjour d'immersion comme en organise régulièrement le CCFD afin que ses membres découvrent les projets soutenus. Cette opportunité est offerte à chaque région tous les 4 à 5 ans. En décembre 2002, ce sont des membres du CCFD Ile de France qui se sont rendus sur les sites du programme Mali-migrants. Ce séjour n'a cependant pas été pris en charge par le programme.

Nous approfondirons ici les deux premiers séjours. Chacun a réuni 5 membres du réseau CCFD, plus précisément des membres des CMR et MRJC du NPC, organisations rurales proches du CCFD. Ils étaient accompagnés de migrants, 3 lors du premier séjour, 4 au cours du second. Adelino De Souza, responsable du secteur Migrants du CCFD, s'était joint au premier groupe.

L'importance et l'impact de ces voyages se situent essentiellement au niveau des participants du Nord. A la lecture des compte-rendus de ces voyages, on constate que ceux-ci découvrent les réalités de la vie des villages, de leur fonctionnement, des modes d'organisation, des interrelations entre couches sociales, entre migrants et villageois entre pouvoir nouveau et traditionnel.

Pour les migrants qui participent, le rôle est essentiellement explicatif. Ils découvrent les autres villages du programme, mais le voyage leur permet surtout de séjourner au pays. Ils assistent les français dans leur démarche, créent une continuité.

Pour les villageois, la trace de ces voyages est diluée dans les nombreuses visites de « toubabs » et délégation du CCFD ou autres. Au moment de l'évaluation, ces voyages d'échanges ne sont pas identifiables. Ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas eu un intérêt immédiat. Il n'y a simplement pas eu de valorisation ultérieure, ni par les villageois eux-mêmes, ni par le programme.

Par conséquent, les bénéficiaires de ces voyages sont avant tout les participants du Nord.

Et cela se confirme tout à fait à l'observation des valorisations faites des voyages.

En effet, tant au niveau du CCFD NPC que des groupes d'origine (CMR et MRJC) les mises en valeur ont été nombreuses et répétées, sous la forme de restitutions, de témoignages, d'articles, d'animations de soirées publiques ...etc.

Les participants ont eu l'occasion de mener des actions de sensibilisation sur des thèmes aussi variés que la sécurité alimentaire, le travail du CCFD ou encore la vie quotidienne au Mali.

Un gros investissement a également été produit dans la préparation des séjours en France des groupes de maliens.

Globalement ces actions au retour (et encore actives aujourd'hui pour certaines valorisations et certains participants) ont un impact réel sur la perception du sous-développement, des pays du Sud et du développement par les membres des groupes locaux et une partie d'un public plus large.

Il s'agit donc bien d'actions qui relèvent de l'éducation au développement.

Ce thème est toujours difficile à mettre en œuvre dans les projets de développement car il est à la marge, sur un autre territoire, avec un public différent et relève d'un « métier » à part. En ce sens, le CCFD a su faire ce métier avec succès et réussite.

Il nous semble important de trouver les axes permettant de prolonger cette dynamique et de poursuivre une éducation au développement dans laquelle les investissements et implications se réduisent régulièrement.

Les voyages Nord - Sud

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiéce</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
*****	****	****	***	****	****

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Voyages Sud – Nord

Deux voyages ont été faits dans ce cadre, chacun réunissant un représentant de chaque village. Le premier a concerné uniquement des hommes, le second des femmes.

Nous n'avons disposé d'aucun compte-rendu de ces deux voyages.

Le principal souvenir que semblent laisser ces voyages réside dans les luttes d'influence ayant prévalu à la sélection de l'individu qui allait participer, pour chaque village, à un tel voyage en France. L'opportunité était rare et la place chère. Cette réaction était légitime et d'autant plus difficile à gérer qu'il n'y a eu que 2 voyages et qu'il ne s'est offerte que la possibilité de voyage pour 1 homme d'abord et 1 femme ensuite.

Bien sûr, chacun était porteur d'une mission de délégué du village, mais la capacité de l'individu à jouer ce rôle de délégué ne pouvait pas socialement être le critère dominant de choix des participants. S'il l'était de la volonté du CCFD, il ne l'a pas été dans la pratique de l'organisation des voyages.

Et les résultats de ces voyages sont là pour confirmer ces difficultés qu'on peut qualifier d'inévitables :

- les voyages Sud – Nord ont marqué les esprits, mais quasi uniquement les esprits de ceux qui y ont participé,
- des restitutions ont été faites au retour, mais si l'on se souvient de la restitution, on ne peut rappeler une partie de son contenu,
- très peu d'actions concrètes ont vu le jour suite à un voyage et on peut parfois s'interroger sur la pertinence du retour (quelle adaptation au contexte sahélien de semences maraîchères sélectionnées en NPC ? par exemple).

Notons néanmoins l'intérêt pour les migrants de pouvoir recevoir des villageois dans leurs lieux de vie en France (foyers) et d'échanger avec eux, en tant que responsables associatifs, sur le programme et son déroulement.

Et notons également la contrepartie de ces rencontres qui semble avoir pris partiellement forme, à savoir la dégradation de l'image des migrants dans l'esprit des villageois et des femmes en particulier par l'observation de la réalité des conditions de vie de leurs frères et maris en France.

Les voyages Sud-Nord

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiences</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
***	**	**	**	*	*

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Voyages Sud – Sud

Trois voyages Sud – Sud ont été réalisés :

- le premier au Sud Mali en mai 2000 a réuni 15 villageois (hommes uniquement)
- le 2^{ème} au Sénégal en mars 2001. Il s'agissait en fait de 2 voyages simultanés, l'un rassemblant 19 femmes des villages et l'autre réunissant 18 hommes,
- le 3^{ème} en Mauritanie a fonctionné selon le même mode d'organisation. Les 2 groupes étaient respectivement constitués de 14 hommes et 17 femmes.

Dans tous les cas, Dadio KONARE (ADR) a accompagné les hommes (avec Georges DIAWARA au Mali) et les 2 groupes de femmes ont chacun été accompagné par l'une des animatrices de l'ADR.

De toute évidence, pour les participants villageois (et au-delà) ces voyages d'échanges ont été particulièrement enthousiasmants. Ils sont parfaitement situés dans le temps par les participants, les lieux de passages, noms de personnes ...etc., sont encore connus (pour partie bien sûr).

Et surtout les participants questionnés n'ont aucun mal pour faire état de points précis ayant focalisé leur intérêt au cours du voyage auquel ils ont participé. Il en va de même pour les valorisations concrètes du voyage, celles déjà faites et celles envisagées.

Les femmes, toujours portées par une grande dynamique, ont certainement les meilleures valorisations (fabrication de savon, de produits cosmétiques, semences maraîchères, mais aussi formes d'organisation internes des associations). Les idées germent, faut-il qu'elles soient relayées et accompagnées un minimum.

Il nous semble évident que le grand intérêt de ces voyages Sud – Sud réside dans le fait que les contextes observés sont relativement proches de ceux des participants. Il y a donc une possibilité d'identification aux acteurs rencontrés, d'appropriation des idées.

La maraîchère sénégalaise cultive son lopin (quelques dizaines de m²) sur un aménagement collectif et consomme en famille une bonne part de sa production. Elle pourrait être malienne et dans un des villages du programme. Chaque femme qui la rencontre se voit en elle. La maraîchère française ne donne pas une image reproductible, elle travaille un demi-hectare (100 fois plus au bas mot) avec des moyens matériels et financiers incomparables, pour un objectif différent (vente quasi exclusive).

D'autre part, les sujets qu'il est possible d'aborder dans de tels voyages peuvent se rapprocher fortement des questionnements des villageois et des activités du programme. Comment aborder concrètement et de manière instructive et reproductible la gestion de la ressource en eau potable en France ? C'est tellement plus facile dans un village africain disposant d'une AEP semblable à celle du projet !

Enfin, ces voyages ont été la principale occasion de tisser des liens entre des villageois des 5 villages et participant au même programme. Les autres possibilités d'échange à travers les Comités de Suivi étant réservées à une « élite villageoise ». Les formations ont, pour l'essentiel, été réalisées village par village. Notons cependant une rencontre organisée en février 2003, où une centaine de femmes ont pu échanger sur leurs pratiques associatives et de maraîchage.

Il en ressort une volonté de poursuivre l'échange entre villages, entre groupes féminins, de comparer les valorisations faite des voyages, de trouver de nouvelles idées dans la confrontation et parfois la mise en concurrence.

Les voyages Sud - Sud

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficienne</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
*****	***	****	****	****	****

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Perspectives et valorisation

On ne peut analyser ces voyages sans aborder la question de leur coût.

En effet, il s'agit, en fait, d'activités improductives.

Elle doivent donc présenter un intérêt induit qui puisse justifier la dépense faite.

Selon le budget du programme (dépenses réelles indisponibles) un voyage Nord-Sud ou Sud-Nord coûte environ 2 200 €. Un voyage Sud-Sud coûte environ 430 €.

Le ratio est de 1 pour 5. Un voyage Nord-Sud finance 5 voyages Sud-Sud.

Pour les participants villageois, les comptes sont rapidement faits :

- les échanges Nord-Sud n'ont permis la participation que de 10 personnes avec un impact quasi nul au village, pour un coût qui peut être estimé à 22 000 €,
- les voyages Sud-Sud ont touché 83 villageois, avec un impact certain, et pour un coût global d'environ 35 700 €

Cette dernière forme est donc à valoriser au maximum à l'avenir, avec certainement quelques améliorations à apporter, comme :

- Envisager de véritables échanges Sud-Sud et non pas seulement des voyages Sud-Sud. C'est à dire envisager de recevoir dans les villages du programme des visiteurs d'autres contrées africaines, eux-mêmes à la recherche d'échanges et d'informations. C'est une manière de mettre en valeur les acquis du programme et surtout les individus qui y participent, de se soumettre aussi au regard extérieur, celui du Sud peut-être plus objectif que celui du Nord,
- Au cours de futurs voyages, accentuer le rapprochement du « constaté ailleurs » avec le contenu du programme lui-même. A titre d'exemple, il est fort étonnant que les groupements féminins qui ont vu comment fonctionnaient les aménagements de périmètres maraîchers au Sénégal ne réagissent pas quand des aménagements non fonctionnels sont réalisés sur leur futur périmètre maraîcher. Il s'agit d'étudier le programme en fonction de ce qu'on voit ailleurs.

- Globalement, être plus réactif, utiliser véritablement le voyage et le valoriser. Se donner les moyens de mettre en application certaines observations du voyage. Laisser des plages dans le programme qui permettent cette mise en valeur.

D'autre part, on a vu l'intérêt, pour les participants du Nord, des voyages Nord-Sud. Ils restent cependant coûteux. Leur reproduction est certainement envisageable, mais il convient aussi de rechercher des modalités à la fois moins coûteuses et plus facilement reproductibles. Nous suggérons en particulier que soient beaucoup plus mis en valeur les relations avec les migrants résidants en France. Ces relations ont bien sûr existé mais pourraient être fortement améliorées, voire systématisées.

Pourquoi ne pas se mettre dans l'état d'esprit de voyages Nord-Nord ?

Et susciter ainsi de la participation de nombreux membres d'associations, « migrants de base », et non pas seulement de responsables associatifs, rare élite de l'émigration. Il pourrait y avoir là des outils de mobilisation, voire de remobilisation, des membres des associations par leurs leaders.

d. La communication : un volet délaissé

La mise en œuvre d'un volet « communication » du programme a été contractualisée avec l'Institut PANOS en juin 2000.

Ce volet consiste en la production d'émissions radio participatives (documentaires de 26 mn et spots de 3 mn) portant sur les principales thématiques du programme (hydraulique, maraîchage et autres sujets liés).

Ces émissions produites par la Radio Rurale de Kayes et la radio JAMANA de Nioro du Sahel devaient être diffusées sur les radios de la région, des radios ouest-africaines et des radios communautaires en France.

A ce jour, ce volet du programme accuse un retard certain :

- Seul le premier rapport annuel a été produit par l'Institut Panos,
- Les émissions produites en 2001 et 2002 sont seulement en cours de transmission aux radios françaises pour diffusion,
- Le volume de production radiophonique envisagé (18 émissions en 3 langues soit plus de 16 heures de production) n'est pas atteint.

Les raisons de ce retard nous semblent être les suivantes :

- L'autonomisation de la branche Afrique de l'Ouest de l'Institut Panos (en charge de ce dossier) qui a retardé la prise en charge de l'action,
- Le cadre limité d'intervention des producteurs d'émissions qui ne les a certainement poussé à l'imagination et donc à la production (thématiques maintes fois explorées),
- Le manque de suivi de ce volet par le CCFD qui n'a pas exigé le respect des délais par l'Institut Panos.

En terme d'impact, ces émissions ont bien été diffusées sur les radios locales. Au niveau des villages, leur enregistrement a marqué les consciences, mais pas leur diffusion. Le village de Selifely ne capte d'ailleurs pas la RRK.

L'Institut Panos Afrique de l'Ouest n'a pas encore fourni les rapports d'impact.

En France, les émissions n'ont pas encore été diffusées.

On doit regretter également que :

- cette production radiophonique n'ait pas été mise en relation avec les autres activités du programme, en particulier les formations et voyages d'étude, certainement riches en matière première,
- la qualité des productions n'ait pas fait l'objet d'un contrôle (aux dires de l'Institut Panos, la majorité des émissions peuvent être utilisées en formation journalistique comme contre-exemples, « ce qu'il ne faut pas faire »)

Globalement, comme son impact, l'efficacité de ce volet est très mauvaise. En effet, si le coût prévisionnel de 30 490 € ne représente que 3% du budget prévisionnel total, il est tout de même presque égal au budget prévisionnel de réalisations de périmètres maraîchers, abreuvoirs et parcs de vaccinations (32 014 €).

En matière de valorisation et de viabilité du volet, on doit espérer que le placement de ces émissions dans la banque d'émissions de l'Institut Panos Afrique de l'Ouest permette une accessibilité largement utilisée.

Notons que, par ailleurs, le CCFD a valorisé ses propres outils de communication pour mettre en avant le programme et ses acteurs. Ceci a pris essentiellement la forme de plusieurs articles dans la revue « Faim et Développement ».

La communication

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
***	****	**	*	**	*

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

e. L'auto-évaluation

Parmi les formations développées au Mali, le thème de l'auto-évaluation a été abordé. On peut regretter qu'il n'ait fait l'objet que de formation.

L'auto-évaluation n'a été pratiquée qu'à l'occasion de ces formations. Ce n'est pas un outil que ce sont appropriés les groupes villageois. Cette compétence n'a pas été mise en œuvre par la suite.

Là encore, le manque d'animation permanente auprès des groupes n'a pas permis cette valorisation.

Conçue comme un outil de bilan et de réorientation des activités du groupe et donc comme un outil possible d'orientation du programme, l'auto-évaluation n'a pas été utilisée en tant que tel.

Elle est restée un objet de formation inscrit au programme et réalisé dans ce cadre, avec succès, mais sans veiller à sa mise en valeur par les groupes destinataires. C'est pourquoi elle n'a pas marqué les esprits des personnes formées et n'a jamais été citée parmi les formations reçues.

L'auto-évaluation

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficienc</i> e	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
***	***	**	**	*	**

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

f. La capitalisation

Ce volet du programme n'a pas été mis en œuvre. Aucune dépense n'est liée à ce volet. Il devait prendre la forme d'un séminaire de 3 jours organisé à Kayes en fin de programme et réunissant 30 personnes.

Bien évidemment, ce séminaire aurait pu être d'un grand apport pour la présente évaluation.

Mais ce sont surtout les thèmes retenus comme indicateurs de suivi du programme et devant faire l'objet de ce travail de capitalisation qui sont à retenir.

Il nous semble essentiel d'en rappeler ici les grandes lignes :

- *Organisation* : les rapports entre les autorités traditionnelles et les associations villageoises et de migrants, leur évolution à travers le programme,
- *Migrations et associations de migrants* : le programme tend à modifier certaines attitudes et comportements des associations de migrants vis à vis des populations de leur village d'origine, résultats atteints, impact des formations,
- *Une culture d'éleveurs transhumants* : mettre en place des mesures d'intensification de l'élevage telles que le développement des cultures fourragères, obstacle des pratiques traditionnelles de transhumance, approche culturelle,
- *La place et le rôle des groupements de femmes* : émergence d'un dynamique féminine au travers du programme, participation aux comités de gestion, conflits et dysfonctionnements autour de la répartition de l'eau,
- *Les habitudes alimentaires* : impact du maraîchage,
- *Analphabétisme et connaissances empiriques* : sélection des bénéficiaires et adaptation des démarches pédagogiques

Il est regrettable que tout ou partie de ces réflexions n'aient pas été menées dans le cadre du programme, sous l'initiative du CCFD, ou bien animées par le coordinateur, ou encore au sein du comité de suivi et même dans chaque village, au cours de formations ou de séances spécifiques d'animations.

Les thèmes sont d'importances et recouvrent l'essentiel des questions auxquelles le CCFD a eu l'ambition de répondre ou d'apporter des contributions à l'origine du programme.

Nous apporterons dans cette évaluation notre propre contribution à ces questions et proposerons également des formes de capitalisation pour que ce travail puisse être conduit en concertation entre le CCFD et ses partenaires villageois comme migrants.

Il s'agit d'aller au terme de l'accomplissement de la tâche engagée.

La capitalisation

<i>Pertinence</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficiéce</i>	<i>Impact</i>	<i>Viabilité</i>
****	***	*	*	*	*

Notation entre 1 et 5 étoiles (5 = note la plus élevée)

Les mesures d'accompagnement

.Les formations et les échanges ont été ressentis par tous les acteurs comme les éléments forts du programme. Ce sont les femmes qui disent en tirer la plus de profit, et ce sont les migrants qui les mettent en avant en affichant l'intérêt pour les villageois.

Les formations, se déroulant dans les villages, ont mis en valeur les participants, donné de la valeur au contexte villageois.

Les échanges sont en fait des voyages d'étude et c'est bien dans ce sens qu'il sont valorisés.

Les gens du Nord vont étudier les villages maliens et en rapportent des masses d'informations qu'ils redistribuent en France.

Les gens du Sud, vont ailleurs au Sud et en ramènent des idées de projets et d'organisation pour leurs villages.

Ce sont les formations et voyages à impact direct, directement utilisables, qui sont valorisés (et certainement les seuls vraiment valorisables).

Les mesures d'accompagnement plus indirectes, celles qui font appel à plus de conceptualisation, ont été très mal valorisées : les voyages Sud-Nord, la communication radio, l'auto-évaluation et la capitalisation.

4^{ème} partie : CAPITALISATION, PERSPECTIVES & RECOMMANDATIONS

I - Eléments de capitalisation du programme

Nous souhaitons porter ici quelques éléments d'analyse plus globaux qui complètent les constats ci-dessus, répondent à certaines questions plus spécifiques des termes de référence de l'évaluation et donnent quelques premières orientations sur lesquelles s'appuient les propositions qui suivent.

Nous reprendrons tout d'abord certains points définis comme indicateurs de suivi devant faire l'objet de débats dans le cadre de la capitalisation du programme (cf. demande de cofinancement au MAE – décembre 1998 - p. 20 à 22).

a. La place et le rôle des groupements de femmes : contribuer à l'émergence d'une dynamique féminine, associer les groupements féminins aux comités de gestion. Source de conflits et dysfonctionnements autour de la répartition de l'eau.

Dans les 5 villages du programme, il est évident que les dynamiques associatives féminines ont évolué, progressé. Dans certains cas (Yarka par exemple) elles ont été mises en route et on sent bien l'engouement donné et porté aujourd'hui par ces groupes de femmes.

On peut affirmer que les formations (en particulier celles du centre Djoliba), l'accompagnement par les animatrices de l'ADR et les voyages d'échange (bien sûr les sud-sud) sont à l'origine de cette dynamisation qui prend surtout la forme d'une prise de conscience de leur capacité d'organisation et d'une prise de confiance en elles-mêmes.

Les groupes féminins sont fortement soudés, sans que pour autant nous puissions affirmer qu'il n'existe pas d'autre dynamique féminine, surtout dans un gros village comme Diongaga.

En matière de relation aux hommes, au pouvoir et aux prises de décisions, la situation ne nous semble pas avoir évolué. Mais c'est normal compte tenu des us et coutumes. Il ne s'agit pas de bousculer des pratiques traditionnelles au risque de conflits ouverts (impossibles à imaginer) mais de les faire évoluer au rythme nécessaire et l'échelle de temps est largement supérieure à celle de la durée du programme.

Néanmoins, des bases favorables sont posées et ne demandent qu'à être stimulées.

Au cours de la mission, nous avons remarqué favorablement le fait d'être en réunion avec le groupement féminin de Selifely sans aucune présence d'homme. La même situation ne nous a pourtant pas semblé possible à Yarka ou Dougouba, ni même à Diongaga où le caractère semi-urbain du village peut paraître favorable à une grande autonomie de groupement.

Les femmes, qui constituent des groupes stables, ont acquis (ou renforcé) grâce au programme des compétences d'actrices du développement, mais le contexte villageois ne leur donne pas encore toute la place nécessaire pour les mettre en œuvre.

Dans aucun village les groupements féminins ne sont véritablement associés aux décisions qui concernent le Comité de Gestion mis en place par le programme. Non pas qu'elles n'y participent pas, mais leur rôle reste encore de figuration et elles ne sont pas en charge de responsabilité.

De même et logiquement, les femmes ne sont pas décisionnelles sur la question de la répartition de l'eau.

Par contre, l'évolution du programme donne aujourd'hui certaines situations exploitables dans le sens d'une meilleure prise de responsabilité des groupements féminins. Il s'agit des cas de Yarka et Dougouba où :

- les forages sont fonctionnels,
- ils sont exploités depuis une campagne maraîchère,
- des problèmes techniques importants ont été rencontrés,
- qui ont amené les femmes à prendre conscience des limites de l'exhaure motorisée,
- l'abreuvement des animaux n'est pas pratiqué contrairement aux prévisions,
- les hommes ne sont donc pas utilisateurs du forage équipé.

Les groupements féminins de ces 2 villages se retrouvent aujourd'hui seuls usagers de ces 2 forages. Il serait fortement intéressant de valoriser cet usage unique en une responsabilité réelle et unique également des groupements féminins par rapport au forage et surtout au moyen d'exhaure. Il s'agirait d'afficher clairement le fait que les groupements féminins de ces villages prennent en charge les forages et leur gestion (s'engage vers la valorisation du point d'eau).

Ceci nécessite une formation spécifique et adaptée, un accompagnement lui aussi spécifique et des décisions adéquates. Le programme peut aider à ces prises de décisions qui commencent par l'initiative des femmes et relèvent ensuite des hommes, du village, mais aussi de la commune. Rappelons que cette dernière est propriétaire du forage (maître d'ouvrage) et qu'à ce titre elle est en droit de désigner la structure gestionnaire de ce forage et les conditions de cette gestion. La commune peut désigner le groupement féminin comme concessionnaire du forage.

En ce qui concerne les équipements, il sont, à notre connaissance, toujours propriété du programme, n'ayant pas fait l'objet d'un acte de rétrocession ou de don. Toute latitude est donc offerte pour accompagner ce type de dynamique.

Le programme et les groupements féminins auraient fort à gagner en allant au bout de ce genre de pratique qui responsabilise effectivement et durablement les acteurs.



*Association des femmes de Sambacanou
Jacques ALVERNHE – mai 2003*

b. Les habitudes alimentaires : Les habitudes alimentaires seront partiellement modifiées par le développement du maraîchage. La population est cependant favorable à ces changements. Les épouses de migrants ayant séjourné dans d'autres pays y sont particulièrement réceptives. L'alimentation sera améliorée.

En effet, l'introduction du maraîchage provoque des changements positifs dans les habitudes alimentaires des familles. L'amélioration de la qualité alimentaire est particulièrement sensible chez les jeunes enfants.

Mais cette amélioration est aussi tributaire des modes de production du maraîchage.

Les diverses enquêtes menées dans la zone du programme confirment toutes que les pratiques maraîchères des groupements féminins exploitant sur des puits en exhaure manuelle sont identiques : elles conduisent à une répartition équitable de la production en 2 grandes parties, 50 % pour l'autoconsommation et 50 % pour la vente.

Il est évident que cet apport à l'alimentation familiale est conditionné au fait que les besoins de vente n'augmentent pas. D'autant plus que les surfaces exploitées sont réduites et le chiffre d'affaire minime.

Par conséquent, il faut rester prudent par rapport à l'accroissement des charges de production. La motorisation de l'exhaure en est une, et de taille. Les femmes de la majorité des groupements en ont bien pris conscience.

Travailler plus sur le jardin pour n'avoir pas plus de revenu généré et voir diminuer l'apport de légumes à la famille n'est un objectif pour aucune femme.

Conduire à un accroissement de la part des ventes ne serait pas un bon résultat du programme.

Le programme se doit de faire un suivi spécifique de cet aspect afin d'aller dans le sens de cet indicateur qui vise à améliorer les habitudes alimentaires.

L'étude socio-économique de rentabilité du maraîchage (rentabilités sociale, économique et alimentaire) est à mener au niveau de la femme – la productrice- et non pas seulement au niveau de l'ensemble du périmètre maraîcher (cf. étude SINEC).



Maraîchage traditionnel à Diongaga et à Sambacanou – Jacques ALVERNHE – mai 2003

c. Une culture d'éleveurs transhumants : limiter la pression sur le milieu / mettre en place des mesures d'intensification de l'élevage telles que le développement des cultures fourragères / obstacle des pratiques traditionnelles de transhumance / approche culturelle / faisabilité économique et intérêt financier des éleveurs.

Le programme a poursuivi deux uniques objectifs à travers ses réalisations dans le domaine de l'élevage :

- Améliorer l'abreuvement des animaux par de nouveaux points d'eau, des moyens d'exhaure motorisée et la construction d'abreuvoirs,
- Améliorer la santé animale par le renforcement de la clinique vétérinaire de Yélimane et la réfection ou construction de parcs de vaccination.

Cet ensemble d'actions va bien dans le sens d'une amélioration des conditions de vie du cheptel et de son exploitation. Mais en aucun cas elle ne militent pour une autre forme d'élevage basée sur la qualité et non sur la quantité. Il s'agit bien au contraire de garantir la quantité et, par conséquent, d'accroître cette quantité. Des animaux mieux abreuvés, avec une eau de forage (de meilleure qualité) seront moins malades. Des animaux mieux soignés auront moins de chance de mourir.

Les actions du programme n'ont pas atteint l'objectif fixé, elles tendent même vers un objectif opposé. Le troupeau s'accroît, la pression sur le milieu augmente.

On peut penser que l'approche d'un tel milieu, celui très fermé des éleveurs et des propriétaires d'animaux, n'est pas chose aisée, qu'il faut gagner leur confiance avant de pouvoir travailler avec eux et envisager d'influer sur leurs pratiques. Faut-il d'abord permettre l'accroissement d'un troupeau contemplatif et de capitalisation pour ensuite chercher à le diminuer et le rendre plus productif ?

Si c'est la démarche adoptée par le programme, nous devons signaler que :

- elle n'a jamais été explicitée ainsi,
- d'autres ont fait la première partie de la démarche, pourquoi la reproduire ?
- la démarche n'a pas été aboutie ;

Nous nous devons d'insister sur le fait que la 2^{ème} partie de la démarche n'a pas été véritablement engagée. Il n'y a pas eu les changements attendus de comportements relatifs à l'élevage qui aient permis de réduire les risques en terme de dégradation de l'environnement.

Bien sûr on peut voir ici ou là un éleveur faisant quelque opération Tabaski ou ayant tenté d'élever des poulets de chair de race importée, mais rien de bien nouveau par rapport à d'autres zones ou même par rapport à ce qui existait dans cette même zone il y a quelques années.

Bien sûr des formations ont été dispensées dans le sens d'une autre forme de valorisation du cheptel.

Mais le programme ne s'est jamais donné les moyens de mettre en place des mesures nettement incitatives pour inverser la tendance et faire progresser la culture d'éleveurs transhumants de manière significative. Ceci aurait certainement requis un ensemble de dispositions : formes de crédit-épargne, expérimentations-démonstrations, voyages d'étude spécialisés, aide à l'investissement dans des infrastructures de production, crédits de campagne, systèmes d'échange d'animaux, engagements et contreparties ...etc.

Le programme ne pouvait véritablement s'engager dans un tel volet avec de telles ambitions qu'en s'associant étroitement avec des organisations compétentes et expérimentées dans le domaine et la zone. L'ADR et le vétérinaire auraient pu être judicieusement conseillés par une structure comme VSF sous réserve que celle-ci dispose

d'un mandat clair de la part du programme avec une certaine forme d'obligation de résultats.

d. L'adéquation des infrastructures hydrauliques du programme avec la politique nationale de l'eau au Mali

Les réalisations hydrauliques du programme se sont faites dans le respect de la législation en vigueur au Mali. La présence plus ou moins impliquée mais toujours permanente du DRHE en a été la garante tout au long du programme.

Sur cette base, deux aspects nous semblent à approfondir et à travailler à l'avenir pour parfaire ce respect législatif et en faire un acquis pratique et fonctionnel.

Tout d'abord, il nous semble que les communes ont parfois été impliquées selon la formule du minimum légal pour la bonne réalisation des infrastructures. Il en résulte un manque d'appropriation de ces infrastructures qui ne peut que conduire qu'à des carences en matière de valorisation et de viabilisation de ces mêmes infrastructures. Comment s'investir dans la mise en valeur d'un bien dont on ne se sent pas responsable ?

Les élus d'une part, mais aussi l'ensemble des conseils communaux doivent être informés dans le détail des réalisations du programme, impliqués dans leur gestion en étant clairement édifiés quant à la responsabilité communale sur chacun des ouvrages. La commune doit surtout connaître précisément ce qui lui revient de droit et ses devoirs et obligations doivent être débattus.

En matière d'hydraulique la politique nationale a pour particularité au Mali d'avoir récemment transféré un certain nombre de compétences, de prérogatives et de devoirs aux communes, dans le cadre de la politique de décentralisation.

Ensuite, si le programme ne s'est investi que dans la mise en place d'une seule AEP à Selifely, il s'avère que trois autres villages disposent également d'une AEP. Et le dernier (Yarka) en fait une perspective.

Dans le même ordre d'idée que précédemment, c'est à dire dans le cadre du nouveau transfert de compétences aux communes en matière d'hydraulique, nous suggérons que le programme s'investisse dans la question du transfert de gestion des AEP.

Ce sujet est intéressant car il est au cœur des débats actuels et il touche les 3 entités aux relations desquelles le programme a souhaité apporter sa contribution, les migrants, les villageois et la commune.

Les niveaux d'avancement sont variables selon les villages : à Diongaga les pratiques sont rôdées, les migrants peu investis et la question de la gestion est à régler entre municipalité et association villageoise ; à Sambacanou les pratiques semblent plus embrouillées ; à Selifely les choses débutent.

Il y a donc une matière intéressante à utiliser en valorisant les expériences des uns et des autres sous la forme d'un travail d'animation impliquant avant tout les associations de migrants. Ces dernières pourraient être ainsi porteuses d'initiatives tendant à responsabiliser villageois et communes dans un souci de transfert de pouvoir.

e. Migrations et associations de migrants : le programme tend à modifier certaines attitudes et comportements des associations de migrants vis à vis des populations de leur village d'origine / résultats atteints / impact des formations sur les transferts de pouvoirs.

On peut affirmer que le programme a eu une influence sur les associations de migrants et sur leurs relations au village. Mais cette influence n'a certainement pas atteint les résultats escomptés.

Le programme a provoqué des bouleversements, il a bousculé des habitudes, mais les éléments ne se sont pas encore réordonnés selon un nouvel équilibre.

C'est le cas tout d'abord au sein des associations de migrants en France. Leurs instances décisionnelles (bureau ou CA) ont été le théâtre de renouvellements qui se sont souvent accompagnés de période de négociations voire de conflits internes, relevant généralement de luttes d'influence et de pouvoir. Les débats ont parfois touché l'ensemble de l'association.

C'est le cas, largement exprimé et affiché, pour Diongaga et Sambacanou. Mais c'est aussi le cas pour Dougouba où l'ensemble du bureau a été remplacé.

Dans un milieu où les associations sont plutôt caractérisées par la stabilité des dirigeants (pour ne pas d'immobilisme et de dirigeants indéboulinables), observer un groupe de 5 associations travaillant sur un projet commun et être le lieu de changements internes pour 4 d'entre elles constitue un phénomène rare et étonnant. On ne peut pas exclure que le programme soit en partie responsable de cette situation.

Les bouleversements ont eu lieu aussi dans les relations entre migrants et villageois. Celles-ci ne nous semblent pas être actuellement au beau fixe, même si le sujet n'est pas directement abordé par les acteurs. Cela est compréhensible car ces difficultés touchent 2 entités d'un même village, de mêmes familles et on n'étale pas ainsi son linge sale.

Néanmoins, la question a été abordée très ouvertement par les migrants de Dougouba qui se considèrent en conflit avec les villageois autour des actions du programme. Indirectement, elle est aussi d'actualité à Diongaga où le programme se poursuit avec les villageois alors que les migrants s'en sont retirés. On ne peut pas dire que ces situations soient l'aboutissement d'un nouveau type de relations entre migrants et villageois allant dans le sens d'un partage équitable et concerté des responsabilités.

Que dire enfin du refus (poli) du président de l'association des ressortissants de Selifely de nous rencontrer à l'occasion du passage de la mission au village ? Nous y avons ressenti une difficulté à s'exprimer conjointement, migrants et villageois, à propos du programme. Mais peut-être faisons nous erreur sur ce point ?

Dans tous les cas, si changement il y a bien eu, le travail nécessaire d'accompagnement des acteurs migrants et villageois du développement n'est pas achevé. Il doit être aujourd'hui et demain particulièrement constructif. Et il relève de la responsabilité du CCFD en tant que partenaire au développement de ces 2 acteurs.

f. De l'initiative personnalisée à la prise en charge par l'institution

Le programme est remarquable par l'implication qu'il a suscité de la part d'un certain nombre de personnes, autant de personnes qui ont porté et marqué le programme.

La première d'entre elles est bien sûr le regretté BOSCO, dont on peut affirmer aujourd'hui qu'il est essentiellement à l'initiative de ce programme et des principes qu'il porte.

La seconde est Georges DIAWARA autour duquel tournent et s'articulent toutes les activités de terrain du programme, toute sa concrétisation.

Et il y a d'autres personnes qui ont eu une influence importante : on cite souvent certains responsables d'associations de ressortissants ou certains présidents de Comités de Gestion.

Ces implications ont été totalement essentielles à l'émergence d'un tel programme de développement.

Un manuel d'aide à la conception de projet rappelle que : *« A l'origine de la plupart des projets, il y a des Histoires d'Hommes, des rencontres, du vécu.. et du hasard parfois.. C'est grâce à ces Histoires que se déclenche quelque chose, par la seule volonté des Hommes, de quelques Hommes. Ce point de départ est fort, essentiel, déterminant pour la suite. Mais lui seul ne peut suffire à l'aboutissement d'un projet. »* Source : *Concevoir un projet de développement viable / GRET-RIF / 2001*

Il en va de même pour le programme qui nous concerne. En effet, nous pensons que le programme a eu tendance à trop laisser les individus en avant, en point de mire. Le programme s'est essentiellement reposé sur ces individus et n'a pas suffisamment cherché à s'appuyer sur les structures, les institutions dont font partie ces individus.

La principale illustration en est aujourd'hui l'excessive personnalisation du programme autour de Georges DIAWARA. Pour une large majorité des acteurs du programme, il est le CCFD, il est le comité de suivi, il est en quelque sorte le chef du programme. Et parallèlement, nous l'avons vu précédemment, le CCFD a du mal à se positionner en terme de responsabilité dans le programme. C'est à dire que le CCFD n'apporte pas le poids institutionnel qui doit venir relayer et soutenir l'implication personnelle.

Dans le passé, il est surprenant d'entendre dire que le programme a bien failli ne pas voir le jour de par la maladie de Bosco, alors qu'elle est intervenu peu avant le démarrage du programme. Nous pensons que l'institution n'avait pas alors pris le relais de l'initiative individuelle. Et dans ce cas, cela aurait pu être fortement préjudiciable à l'ensemble du programme.

L'absence de contractualisation du partenariat en est une autre illustration. Comment passer de « paroles d'Hommes » à des « paroles de structures » sans passer par l'écrit ?

Aujourd'hui encore, la relation des chargé de mission du CCFD avec les associations de migrants est empreinte de cette personnalisation. La succession de plusieurs chargés de mission fait dire aux responsables associatifs que cela pose problème, non pas parce qu'ils doivent prendre connaissance des dossiers, mais parce qu'il faut regagner leur confiance.

La relation est donc plus liée à l'individu qu'à l'institution. La confiance de l'institution n'est pas acquise ni, à fortiori, transmise par elle à ses représentants.

Nous pensons qu'à l'avenir le CCFD doit veiller à une plus grande prise en charge du programme par l'institution qu'il est. Ou bien doit-il faire en sorte qu'une autre institution assume ce type de responsabilité, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent et n'est pas dans les habitudes de fonctionnement du CCFD. Ceci explique certainement cela.

II – Pour une phase transitoire

Une seconde phase du programme passe nécessairement par la finition et la viabilisation des acquis de la première à travers une phase transitoire entre les deux.

Au-delà des questions d'exécutions physiques, la nécessité d'une phase transitoire s'impose pour renouer le dialogue dans le partenariat au sein du programme.

La situation actuelle du programme n'autorise pas un arrêt des interventions. Il y a lieu de parfaire l'essentiel de ce qui est déjà engagé, en tirer les enseignements et réfléchir à la poursuite du programme pour une seconde phase. Ce travail demande une phase de transition d'une durée d'environ 12 mois afin d'atteindre ces objectifs.

La phase transitoire s'articulera autour des aspects suivants :

- Finir les réalisations en cours
- Relancer le dialogue avec les associations de migrants en France
- Relancer le dialogue migrants-villageois
- Viabiliser les réalisations
- Se rapprocher des autres acteurs
- Capitaliser et monter une nouvelle phase

a. Finir les réalisations en cours

Une réelle dynamique associative et de production maraîchère a été engagée par le programme à travers les associations et groupements féminins dans les 5 villages. Mais seulement, les multiples pannes dans les systèmes de pompage, la faible disponibilité de l'eau et l'insécurité des cultures risquent de ralentir cet élan fort utile à maintenir.

Aujourd'hui, le maintien de cette dynamique passe par les actions concrètes à entreprendre village par village, chaque association ou groupement ayant ses réalités.

Yarka

La panne du groupe électrogène après moins d'un mois de fonctionnement a obligé les femmes à puiser l'eau dans les puits situés à la périphérie du jardin pour pouvoir continuer leur campagne. Elles disent clairement ne pas pouvoir continuer à travailler dans ces conditions d'insécurité hydrique de leur culture. Ainsi, il y a lieu de faire :

- ✓ **un puits à grand diamètre à l'intérieur du jardin.** Le fonçage de ce puits offre les avantages suivants aux femmes :
 - sécuriser les cultures en cas de panne du système de pompage,
 - limiter les coûts de l'eau en pompant moins. En effet, il ne sera pas utile de mettre en marche le groupe au moment des pépinières ou lorsque les cultures sont pratiquement en fin de cycle,
 - augmenter l'offre en eau,
 - diminuer la corvée du transport de l'eau qu'elles ont vécu pendant cette première campagne maraîchère

Le puits se situera dans la zone où la nappe phréatique est bien présente : tous les puits du village se situent dans cette bande. Les risques de puits négatifs sont donc limités.

- ✓ Laisser **le forage à la disposition des femmes pour sa gestion**. L'obtention du nouveau groupe en remplacement du premier défectueux a redonné espoir aux femmes pour la continuité du système de pompage, toutefois elles se posent aujourd'hui un certain nombre de question quant à leur capacité à faire face aux frais de fonctionnement du système. Leur laisser la liberté de gérer le forage signifie leur laisser la possibilité ou non de permettre l'abreuvement des animaux. Ainsi, elles pourront générer un peu d'argent par l'abreuvement des animaux du village ou des troupeaux transhumants de passage.
- ✓ Le deuxième forage peut être **équipé par les éleveurs** pour l'abreuvement des animaux ou équipé par le village pour **en faire une AEP** pour le village. Ce travail d'équipement du deuxième forage doit rester **hors programme** en phase transitoire. Il ne s'agit pas d'une mise en viabilité d'un acquis du programme.

Dougouba

Le groupe électrogène a peu fonctionné avant de tomber en panne obligeant les femmes à faire des puisards dans le bas fond ou aller puiser loin du jardin pour arroser leurs cultures. La situation est similaire à celle de Yarka.

Nous préconisons :

- ✓ La nécessaire **réalisation d'un puits dans le jardin** permettra de :
 - Sécuriser les cultures en cas de panne du système de pompage,
 - Limiter les coûts de l'eau en pompant moins. En effet, il ne sera pas utile de mettre en marche le groupe au moment des pépinières ou lorsque les cultures sont pratiquement en fin de cycle,
 - Augmenter l'offre en eau,
 - Diminuer la corvée du transport de l'eau qu'elles ont vécu pendant cette première campagne maraîchère

Le puits se situera dans la zone où la nappe phréatique est proche de la surface, le risque d'un puits négatif est quasiment nul à cet endroit. La nappe est potentiellement proche de la surface, à quelques mètres : la technique des puits maraîcher est peut-être utilisable sur ce site. Cette solution mérite d'être étudiée car elle permettrait par exemple de faire 2 puits maraîchers dans l'enceinte du jardin pour un coût inférieur à un puits à grand diamètre.

- ✓ Laisser **le forage à la disposition des femmes pour sa gestion**. L'obtention du nouveau groupe en remplacement du premier défectueux a redonné espoir aux femmes pour la continuité du système de pompage, toutefois elles se posent aujourd'hui un certain nombre de question quant à leur capacité à faire face aux frais de fonctionnement du système. Leur laisser la liberté de gérer le forage signifie leur laisser la possibilité ou non de permettre l'abreuvement des animaux. Ainsi, elles pourront générer un peu d'argent par l'abreuvement des animaux du village ou des troupeaux transhumants de passage. Signalons que Dougouba voit passer plusieurs centaines de troupeaux transhumants dans l'année.
- ✓ Laisser au village la responsabilité de **l'équipement du 2^{ème} forage** ou son raccordement à l'AEP, **hors programme**.

Diongaga

Le périmètre récemment aménagé en avril 2003 n'a pas de point d'eau : le forage aurait été « saboté » et son équipement n'a pas été possible. Dans tous les cas, il n'était pas fonctionnel au jour de la visite d'évaluation (pas de pompe, pas de groupe).

La première condition pour exploiter le périmètre par les femmes est la disponibilité de l'eau.

- ✓ Il y a donc lieu de faire **deux puits à grand diamètre ou 4 puits maraîchers** (si possible) dans le périmètre aménagé qui se situe dans une zone où la nappe phréatique est à priori assez pourvue et peu profonde (zone d'inondation),
- ✓ Les femmes exploitent dans le village plusieurs hectares de maraîchage répartis autour de nombreux puits publics. Nous estimons qu'il est important d'engager une réflexion sur la **gestion des espaces maraîchers et des points d'eau** (plus de 35 puits à grand diamètre) dans le village. Cette réflexion pourrait porter sur les questions suivantes :
 - Extérioriser le maraîchage en l'amenant à la périphérie du village pour limiter les risques sanitaires liés à l'eau et aux pesticides éventuellement utilisés,
 - Définir la vocation prioritaire de chaque puits pour ne pas engendrer de conflits,
 - Accroître les surfaces maraîchères afin de permettre à toutes les femmes désireuses de produire de pouvoir disposer de l'espace nécessaire,
 - Permettre un maraîchage de proximité, élément important dans un village de la taille de Diongaga où des femmes devraient faire plusieurs km à pied si les surfaces maraîchères sont concentrées en un seul périmètre,
 - Sécuriser cette production maraîchère par des **clôtures en grillage**. Cela protégera en même temps la nature étant donné que toutes les clôtures de ces jardins sont réalisées à partir de branches d'épineux.

La combinaison de ces 2 solutions permettrait de disposer de plusieurs hectares de surface maraîchère (4 à 5 Ha environ), viabilisés (point d'eau affecté) et sécurisés (clôture en grillage).



Puits et maraîchage dispersé à Diongaga – Jacques ALVERNHE – mai 2003

Sambacanou

Les femmes produisent actuellement autour des puits appartenant au village et sur une terre empruntée au chef de village.

La situation en attente est l'aménagement du périmètre qui a été clôturé en avril 2003 et son irrigation à partir de l'eau d'un futur forage à faire sur le terroir de Yaguiné.

Cette situation nous paraît peu réaliste du fait :

- des incertitudes de l'aboutissement des négociations avec Yaguiné d'une part,
- de la longueur du trajet de l'eau (au moins 1,5 km) entre le terroir de Yaguiné et le site du périmètre, réduisant le débit par augmentation des pertes de charge,
- du risque toujours présent d'un forage négatif.

Les femmes risquent bien de se retrouver avec des coûts de l'eau très élevés.

Il nous paraît donc raisonnable d'opter pour l'une des alternatives suivantes :

✓ **Pérenniser le site actuel** du périmètre en :

- Négociant définitivement l'acquisition de sa terre,
- Augmentant l'offre en eau par le fonçage un deuxième puits à grand diamètre,
- Sécuriser l'exploitation par une clôture grillagée.

Cette alternative est la plus économique et la plus avantageuse pour les femmes en terme de productivité, les sol étant nettement plus riches qu'au nouveau périmètre.



Puisage pour le jardin actuel de Sambacanou – Jacques ALVERNHE – mai 2003

- ✓ La deuxième alternative est la **viabilisation du nouveau périmètre** clôturé par le fonçage de deux puits à grand diamètre. Il s'agit d'une solution plus onéreuse et qui a pour conséquence d'accroître l'investissement personnel des femmes (éloignement du site par rapport au village, terre de nettement moins bonne qualité, puisage très certainement plus profond).

Selifely

Au niveau de l'AEP, il y a lieu de finir l'installation de l'équipement du deuxième forage et mettre en place **une automatisation** de la mise en route et de l'arrêt des pompes en fonction du niveau d'eau dans le château.

Cela permettra :

- d'optimiser l'utilisation du rayonnement solaire dès le matin sans attendre la mise en route à 9 h,
- de rendre moins pénible le travail du pompiste qui est obligé de courir sur 2 Km pour arrêter ou allumer les pompes.

Dans les conditions actuelles de disponibilité en eau à Selifely, le maraîchage sur forage nous paraît impensable dans la mesure les forages existants ne suffisent pas pour l'eau de consommation domestique.

Deux alternatives se dégagent quant à la continuité de l'activité maraîchère des femmes :

- Compléter le puits des femmes en récupérant celui mixte des hommes (abreuvement et maraîchage). Il sera compensé par un **puits pastoral** foncé ailleurs, ce qui permet de déplacer le point d'abreuvement et de contribuer à l'amélioration de l'abreuvement du bétail à Selifely,
- La deuxième alternative est de faire un **deuxième puits** dans le jardin pour les femmes. Elle présente deux inconvénients :
 - l'abreuvement et le maraîchage se font à quelques mètres l'un de l'autre. Il y a donc des risques de dégâts des animaux sur les cultures ou le grillage,
 - trop forte densité de puits (3) sur un petit rayon de quelques mètres.

b. Relancer le dialogue avec les associations de migrants en France

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme ont provoqué quelques points d'ombre dans les relations entre le CCFD et les associations de migrants. Toutes les associations ont clairement exprimé des points d'insatisfaction sur le programme tout en reconnaissant les aspects qui ont bien marché. Mais on ne peut parler de rupture qu'avec l'association de Diongaga (ARDUF).

Pour donner une chance à la continuité des actions du programme, il nous paraît indispensable de renouer le dialogue entre le CCFD et l'ensemble des associations de migrants en France. Sans remettre en cause tout ce qui a été fait, il nous semble nécessaire de profiter de cette évaluation et de la phase transitoire pour dissiper tous les malentendus afin de mieux préparer une seconde phase du programme. En effet, malgré des mots quelques fois durs (ce qu'on peut rencontrer souvent dans le travail avec les associations de migrants), il y a un certain regret clairement exprimé par l'ARDUF de se retrouver en rupture de partenariat avec le CCFD.

La phase transitoire devra relancer le dialogue avec les associations à travers les actions suivantes conduites à l'initiative du CCFD :

- ✓ Convoquer une réflexion autour des propositions de l'évaluation sur la phase transitoire
- ✓ Profiter de cela pour déblayer le terrain en mettant en place une commission de réflexion sur les perspectives d'une seconde phase en tirant toutes les leçons de la première. Cette

commission devrait être composée majoritairement de migrants bien mandatés par leur association et reconnus comme tels, de la personne en charge du programme au CCFD, du responsable Afrique du CCFD et d'un facilitateur. Elle devra travailler sur le futur rôle de chaque partie.

- ✓ Reconnaître le regroupement mis en place par l'ensemble des 5 associations comme partenaire privilégié dans la mise en œuvre de la phase transitoire et des réflexions pour une seconde phase. Cela passe par un effort de la part de cette structure de sortir de sa peau de « syndicat » (liée aux circonstances de sa naissance) et du discours revendicatif qu'elle a souvent tenu.
- ✓ Une définition claire de la notion de partenariat et du cadre de collaboration entre le CCFD et les associations à travers leur regroupement est indispensable.
- ✓ Définir un calendrier précis des rencontres de partenariat entre le CCFD et les associations de migrants en sortant de la situation des « rencontres événement par événement ». Ces rencontres de partenariat doivent aller au-delà des questions d'exécution du programme actuel en s'intéressant aux questions de perspectives quant à la place des uns et des autres et à la recherche concertée de partenaires pour le développement des villages et communes des associations.

c. Relancer le dialogue migrants-villageois

Il y a des points d'incompréhension entre certains ressortissants et leur village et aujourd'hui il est plus que nécessaire d'arriver à asseoir un véritable dialogue entre les deux parties.

Pour cela, il nous semble important :

- ✓ De recourir aux autorités traditionnelles du village qui ont les moyens de dissiper de tels malentendus de façon interne,
- ✓ De susciter une réflexion conjointe (tripartite : migrants-villages-CCFD) autour de la gestion des infrastructures et des éléments prospectifs d'un programme,
- ✓ Dans cette réflexion, chercher à faire émerger l'idée que les migrants ont peut-être autre chose à apporter à un projet que les seuls moyens financiers et le pouvoir d'autorité qui en découle,
- ✓ Démontrer également l'importance que revêt une véritable implication dès l'origine des villageois, implication qui sera la garante de la viabilité de tout projet,
- ✓ Chercher à mener ce travail de réflexion en s'appuyant sur des concrétisations simples et faciles ou le CCFD s'efforcera de jouer un rôle de mise en relation et de facilitateur et non de porte-parole ou d'interface

d. Viabiliser les réalisations

La viabilisation des actions engagées par le programme passe absolument par la mise en place de mesures d'accompagnement adéquates. Il s'agira essentiellement d'actions de formation, mais pas seulement.

Elles s'intéresseront aux aspects suivants :

Gestion des points d'eau

Pour les points d'eau motorisés, il y a lieu de :

- ✓ De former les femmes de Yarka et Dougouba en gestion et valorisation de forage afin qu'elles puissent assurer efficacement la gestion des forages qui leur sera confiée.

Pour les points d'eau non motorisés : pompes à motricité humaine au niveau des villages satellites de Dougouba il faudrait :

- ✓ former une ou plusieurs personnes en entretien des pompes manuelles,
- ✓ des séances de formation et de sensibilisation sont à faire au niveau des villages sur les notions relatives au prix de l'eau, les caisses de prévisions et la nécessité de l'entretien courant des pompes pour éviter les pannes fréquentes.

Pour les AEP (Adduction d'eau Potable)

- ✓ Les formations dispensées par l'UFAE via la Cellule de Conseils et d'Appui aux adductions d'eau Potable (CCAEP) doivent être évaluées et il faut préparer l'organisation du deuxième niveau de formation pour ceux qui ont réellement valorisé le premier.

Intensification de la production agricole

La finition des périmètres pour les femmes doit être nécessairement accompagnée d'actions concrètes en matière d'intensification de la production agricole dans les villages. Cela passe par

- ✓ La poursuite des formations techniques en maraîchage des femmes au niveau de tous les villages du programme
- ✓ Poursuivre les actions de formations en structuration et fonctionnement associatif au niveau des femmes et à la carte
- ✓ un bon encadrement des femmes au niveau technique et organisationnel est indispensable pour mieux valoriser les acquis.

Elevage productif

Le contrat en cours avec le vétérinaire doit être mené à son terme, essentiellement à travers le déblocage de la 2^{ème} tranche du fonds de roulement.

D'autre part, le programme a mis en place des actions favorisant la production animale : parc de vaccination, pharmacie vétérinaire, formation des éleveurs en alimentation, etc. Ces actions à elles seules ne pourront pas répondre à l'objectif d'intensification de la production animale.

D'où la nécessité de profiter de la phase transitoire pour mettre l'accent sur cet aspect pratique en :

- ✓ identifiant les porteurs de projets potentiels d'intensification de la production animale,
- ✓ faire l'étude de faisabilité de ces projets avant de les valider,
- ✓ faire des voyages sud-sud en faisant visiter aux porteurs de projets des actions concrètes d'élevage intensif au Mali de préférence,
- ✓ le déplacement en France du vétérinaire que le programme appui afin qu'il explique (aux migrants surtout) l'importance de l'intensification de l'élevage et les possibilités de l'entreprendre en région de Kayes. Il s'agira de promouvoir la pratique auprès des migrants, d'identifier les migrants porteurs de projet dans ce sens et ceux qui sont prêts à appuyer ce genre d'initiative dans leur zone.

Le dernier point permettra de faire le lien entre le programme CCFD et le programme co-développement engagé entre le Mali et la France depuis quelques mois et notamment son volet appui aux investissements à distance des migrants dans leur pays d'origine. Rappelons que dans ce cadre le programme co-développement finance des voyages d'études et des formations aux porteurs de projets ou à ceux qui les appuient .

e. Se rapprocher des autres acteurs

Il existe d'autres intervenants dans les zones couvertes par le CCFD et dont les expériences pourraient être bénéfiques au CCFD et être facteur d'échanges.

Un travail de concertation est à mener avec ces derniers dans un cadre de synergie et de cohérence des interventions.

Il s'agit entre autres:

- ✓ du GRDR à travers son programme Viabilisation de l'Irrigation Paysanne (VIP) dans le cercle de Kayes avec une grande expérience dans la petite irrigation
- ✓ de l'Office Montreuillois des Relations Internationales (OMRI) dans le cercle de Yélimane qui mène aussi entre autres des programmes d'hydraulique villageoise et des activités génératrices de revenu pour les femmes,
- ✓ et du programme co-développement évoqué précédemment

f. Mettre en place un dispositif de programme spécifique et prospectif

Pendant cette phase transitoire, le dispositif du programme doit aussi se positionner en terme d'évolution. Des actions spécifiques devront être menées pour permettre une réflexion adéquate.

Nous recommandons de :

- ✓ Maintenir la fonction de coordination principale à Bamako, en lui associant une coordination de terrain confiée à l'ADR. Il s'agit de développer une coresponsabilité, un travail d'équipe et une fonction d'animation rapprochée du programme,
- ✓ Prévoir 2 ou 3 rencontres du Comité de Suivi avec, pour missions, d'exploiter les propositions de l'évaluation, de réfléchir à un prochain programme et à sa propre évolution,
- ✓ En France, impliquer une structure d'animation expérimentée dans la coordination de la phase transitoire et la dynamisation de la réflexion sur une nouvelle phase.

g. Capitaliser et construire une nouvelle phase

Afin de nourrir la réflexion des différents acteurs, de stimuler leur imagination et de leur permettre de construire une suite cohérente au programme, il nous semble important d'insister sur le fait de mettre à profit cette année de transition pour capitaliser au maximum les éléments et enseignements à extraire du premier programme.

Capitaliser c'est prendre le temps d'une réflexion posée sur l'action, c'est **tirer profit** d'un programme qu'on vient de mener.

La capitalisation fait appel aux nombreux documents produits durant le programme (études, demandes de financement, rapports intermédiaires et finaux, évaluations ...etc.) qui sont complétés par des **analyses internes ou externes** sur certains aspects qui méritent une étude approfondie, dans le temps.

Il nous semble intéressant de mettre en point d'orgue de ce travail de capitalisation le **séminaire de fin de programme** prévu et qui n'a pu être réalisé. Associant les principaux interlocuteurs, stimulé par un ou plusieurs animateurs, il peut constituer un exercice de concertation démocratique utile à l'élaboration d'un nouveau programme.

La mise en œuvre des actions ci-dessus citées donnera assez de recul, en plus des trois années d'exécution du programme, pour travailler sur un document projet de seconde phase. Pendant une année, les différents acteurs du programme devront réfléchir et concevoir ensemble une seconde phase tirant toutes les leçons de la première en terme de dispositif institutionnel, de mobilisation de fonds et d'actions à entreprendre.

III – Vers une seconde phase

Comme nous l'avons vu ci-dessus, le montage d'une seconde phase de programme relève du travail à mener durant la phase transitoire proposée.

Il ne s'agit donc pas pour nous de construire ici le schéma de cette éventuelle seconde phase, mais de proposer certaines orientations, quelques points de focalisation qui pourraient constituer des éléments d'ossature d'un programme, dans le respect des principes fondateurs de cette initiative.

a. Définir les fonctions basiques

Quelques fonctions simples sont à retenir, à définir et, bien sûr, à contractualiser.

Il semble évident que la première d'entre elles est celle **d'opérateur du programme**. Le CCFD ne souhaite pas poursuivre dans la posture de coordination d'interventions techniques. Il nous semble également que le CCFD doit renouer avec sa pratique habituelle qui vise à responsabiliser une structure nationale, dans le pays de l'intervention, structure qui porte et est responsable du programme, selon des règles et modalités définies d'un commun accord avec le CCFD et éventuellement d'autres partenaires. Dans le cas présent, le choix de cet opérateur doit impliquer les villages et les migrants, et avoir l'aval des bailleurs de fonds.

Néanmoins, nous pensons que l'ADR, compte tenu de son expérience dans la zone et avec le programme, doit être largement valorisée dans une 2^{ème} phase sur des fonctions de coordination et de maîtrise d'œuvre. Ces fonctions seront à définir conjointement.

Les notions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, ainsi que leur délégation, sont ensuite à clarifier, en fonction des besoins, des objectifs, des pratiques.

Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

Dès la phase de conception d'un projet, il importe de clarifier les responsabilités qui vont être mises en œuvre durant la réalisation.

La notion de **maître d'ouvrage** doit être particulièrement claire. Le maître d'ouvrage est celui qui engage en son nom une réalisation et qui va en être le propriétaire. Il n'assume pas nécessairement le financement avec ses propres deniers et n'est pas non plus nécessairement le gestionnaire du bien.

Par exemple, une commune est maître d'ouvrage de la réalisation d'un forage, financé sur subvention extérieure et qui sera géré par un comité de gestion de l'eau.

Le maître d'ouvrage est responsable des engagements du projet. Par exemple, il signe les contrats avec les entreprises, assure les paiements et rend les comptes nécessaires.

Pour résoudre des questions de choix techniques, de contrôle de qualité des réalisations, etc., il peut se faire appuyer d'un **maître d'œuvre**. Celui-ci joue un rôle de conseiller et sa responsabilité décisionnelle est limitée.

Cependant, le maître d'ouvrage peut être lui-même maître d'œuvre, comme il peut, s'il n'est pas sur place par exemple, confier ses responsabilités à un maître d'ouvrage délégué. C'est souvent le cas pour des projets portés par des migrants.

Source : Concevoir un projet de développement viable / GRET-RIF / 2001

Nous reviendrons ci-après sur les fonctions du Comité de Suivi.

b. Etre pointu sur l'implication des communes

Sur la base des acquis actuels du programme, la 2^{ème} phase devra permettre d'améliorer la relation aux communes.

Cette amélioration peut s'articuler autour des principes suivants :

- La relation devra surtout se développer avec les conseils communaux et non plus seulement avec le Maire,
- Elle devra faire l'objet d'une **contractualisation**,
- Elle pourra s'appuyer sur des objectifs d'acquisition de compétences pour la commune,
- Elle devra s'articuler autour de mises en pratique réelle des objectifs retenus,
- Elle retiendra aussi comme prioritaire les aspects d'organisation et de **gestion des infrastructures** mises en place (réflexions préalables).

Deux éléments devraient faciliter ces évolutions :

- Les instances communales seront renouvelées en 2004 (élections municipales). Une certaine simultanéité avec le démarrage d'une 2^{ème} phase de programme doit permettre de modifier les pratiques relationnelles. Il s'agit d'engager une implication de l'ensemble du **nouveau conseil municipal** et de contractualiser formellement la relation avec l'instance communale. La collaboration avec le programme peut tout à fait faire l'objet d'une **délibération** du conseil municipal.
- L'opérateur du programme pourra avoir une mission claire dans son contrat avec le CCFD. Il s'agira surtout de préciser son positionnement par rapport à l'institution communale et d'évoluer par rapport à la fonction préalablement en usage de maître d'ouvrage délégué. Promouvoir et prendre en considération les communes nécessite que l'opérateur se positionne dans une fonction **d'assistance à la maîtrise d'ouvrage** et non de délégation de maîtrise d'ouvrage. Aider à faire et non faire à la place. Retrouver un positionnement pédagogique.

D'autres éléments de progression dans le relationnel avec les communes pourront se trouver également dans les actions menées par le programme (voir plus loin).

c. Faire évoluer le Comité de Suivi

Le rôle du Comité de Suivi a été essentiel dans l'actuel programme. Il devra néanmoins s'adapter au contexte d'un 2^{ème} programme, en tenant compte en particulier des modes d'exercice des fonctions basiques et du relationnel avec les communes.

Il est possible que sa fonction s'oriente plus vers celle d'un Comité de Pilotage. Ce qui est caractérisé par :

- des représentations arrêtées, qui ouvrent à un droit de vote,
- un équilibre à trouver dans ces représentations entre bénéficiaires (villages et migrants), collectivités locales, services décentralisés, (société civile ?), bailleurs,
- un opérateur présent mais non membre (pas de droit de vote), néanmoins secrétaire,
- une mission de garantie et de surveillance de la bonne conduite du programme, c'est à dire de sa bonne orientation vers les réponses aux objectifs initiaux,

- des prérogatives orientées autour de la réorientation et de sa justification, c'est à dire prendre les grandes décisions qui s'imposent,
- pas d'intervention sur la gestion courante (domaine de l'opérateur),
- ...etc.

En fonction des attributions, le rythme peut être adapté. Une fonction plus stricte d'orientation du programme ne nécessite pas des réunions trimestrielles. Un rythme semestriel (2 rencontres par an) peut suffire.

Quelle que soit la forme et les attributions retenues, il nous semble essentiel que le comité existe et qu'il soit présidé par un représentant fortement impliqué et dynamisant.

Le président, en accord avec l'opérateur, doit convoquer largement en avance les réunions du Comité, mais doit surtout veiller à ce qu'un ordre du jour soit établi, accompagné de documents d'orientation sur les questions du moment, à débattre en comité, afin que chaque membre puisse se préparer en conséquence et ne pas découvrir les sujets en cours de réunion du Comité.

La question reste posée de l'obtention d'une meilleure implication des migrants dans cette instance. Nous pouvons proposer ici quelques pistes qui pourront permettre d'engager une réflexion entre partenaires :

- Sur un rythme de rencontres tous les 6 mois, il peut être envisagé qu'un ou deux représentants des 5 associations de migrants puisse faire le déplacement au Mali, à condition qu'un véritable travail de préparation soit mené et accompagné au préalable en France,
- Deux représentants c'est toujours mieux qu'un seul car cela donne la possibilité de se compléter, d'éviter la défense stricte de son village et donc cela permet d'acquérir de l'objectivité,
- On peut aussi imaginer qu'un migrant pouvant disposer d'une longue période de disponibilité soit intégré au programme, pour jouer spécifiquement un rôle d'interface avec les migrants. Il devrait bien sûr être formé et pris en charge. Il serait basé au Mali, intégré à l'équipe de l'opérateur avec des fonctions précises, et pourrait se rendre 2 fois par an en France pour participer à un travail d'animation et d'information auprès des associations de ressortissants impliquées dans le programme,
- On peut enfin considérer que les migrants et les villageois ne sont en fait que des parties géographiquement séparées d'une même entité. Un migrant est un villageois de passage en France, il vient du village et va y retourner. Un villageois peut être un ancien ou un futur migrant. Par conséquent ils défendent les mêmes intérêts et sont représentés non distinctement au sein du Comité. La question de l'implication des migrants relève alors de chaque village ou de l'ensemble des villages, et non plus du programme. Il convient à chaque village de gérer sa relation avec ses migrants, ce qui est finalement relativement naturel et évite à une tierce structure de s'immiscer dans ces relations.

Cette dernière proposition ne peut être envisagée que si elle procède d'une logique cohérente et suivie dans tous les aspects du programme, en particulier son financement (cf. ci-après).

Ces propositions peuvent aboutir sur des alternatives médianes, mixées, ou toutes autres. Il est simplement essentiel de lancer ce débat et d'aboutir à un consensus avant d'engager une 2^{ème}

phase de programme. La période transitoire peut être là pour construire et faire aboutir ce débat.

d. Modifier la démarche de mobilisation des financements des migrants

Le schéma de mobilisation du premier programme, basé sur le principe de la péréquation, n'a pas fait ses preuves. Une autre formule doit être proposée à l'avenir.

De notre point de vue, la réflexion sur ce sujet peut partir de deux principes différents qui auront pour conséquence de proposer des schémas peu compatibles entre eux.

1^{er} principe : les migrants doivent effectivement contribuer financièrement

Il est alors souhaitable que le programme arrête un taux de participation financière appliqué au coût financier total de l'action. Des pratiques ont cours par ailleurs (30% sur FSD, 20% pour les communes à l'ANICT,...etc.) et peuvent servir d'exemple pour définir le taux du programme. Il s'agit bien alors de définir des montants financiers qui ne tiennent pas compte des apports en travail, matériaux ou autres.

A partir de ce taux, les actions sont décidées et conduites d'un commun accord et successivement. Chaque action fait l'objet d'un devis qui permet de connaître la part revenant au programme et la participation des migrants. L'engagement se prend action par action, au cas par cas, et fait l'objet d'une contractualisation (principe d'avenants s'annexant à un accord de collaboration initial définissant les règles).

Une nouvelle action ne peut être engagée que si la précédente a été financée. Un compte d'investissements ouvert auprès de l'opérateur du programme permet de recevoir les 2 côtés de chaque action. Ceci permet d'engager une nouvelle action sans que la précédente ne soit réalisée, mais simplement quand elle est financée.

Ce schéma relève non pas de la solidarité mais de la mise en concurrence. En effet, l'association et le village qui seront capables de s'accorder entre eux et avec le CCFD et l'opérateur sur l'action à mener ET capables de la financer pourront mener à bien un nombre plus important d'actions.

Ce schéma peut être stimulant s'il n'est pas donné de quota global par association (un budget global divisé par le nombre d'association par exemple), mais un droit de tirage plafonné sur le budget global. Par exemple, avec 5 associations partenaires d'un même programme, on retient qu'une association ne peut utiliser plus de 40 % du budget. Si une association atteint cette limite, les autres ne pourront utiliser que les 60 % restants. Et si 2 associations atteignent chacune 40 % il ne reste que 20 % pour les 3 autres.

Le système est donc concurrentiel, mais il récompense la capacité de mobilisation et d'épargne.

Un élément de solidarité peut être intégré dans le taux de participation financière qui peut varier en fonction de la puissance financière des associations de ressortissants.

2^{ème} principe : les migrants ne doivent pas contribuer financièrement

Dans la suite logique de l'idée avancée à propos du Comité de Suivi, *on peut considérer que les migrants et les villageois ne sont en fait que des parties géographiquement séparées d'une même entité.*

Pourquoi alors demander aux migrants de participer financièrement alors qu'on ne fait pas la même requête auprès des villageois ? Et pourquoi les confiner dans ce rôle ou presque ?

Ce mode de pensée (et d'action) ne contribue-t-il pas à créer des distinctions, voire des différences, entre migrants et villageois ? A opposer leurs rôles respectifs ?

Et finalement, n'est-on pas en train, à travers ces pratiques, de mettre des barrières entre migrants et villageois ? Ce qui va à l'encontre de nos principes et de nos objectifs, tout au moins ceux de ce programme.

Donner le rôle de la participation financière aux migrants, c'est conforter leur image de pouvoir financier. C'est leur donner un poids essentiel dans les décisions du fait qu'ils sont les payeurs.

Pourquoi ne pas imaginer alors de ne demander aucune participation financière aux migrants ? Ne rien imposer en la matière.

Considérant que les migrants sont des villageois de passage en France, l'interlocuteur principal devient le village. Et si participation il doit y avoir, elle sera négociée avec le village et le village seulement.

Nous pensons que dans un tel cas, la démarche de participation doit nécessairement tenir compte des différents modes de participation, financière, matérielle, humaine ...etc.

Ainsi, si les migrants sont sollicités pour apporter une contribution financière, ils le seront par le village. Mais c'est le village qui est responsable de cette participation financière. C'est lui qui s'engage.

A notre avis, cela change beaucoup le relationnel entre les entités. Ces relations peuvent être posées en terme de collaboration : le village peut aussi aller rechercher un appui financier ailleurs qu'auprès des migrants, ou en complément. Auprès de la commune par exemple. Ceci peut également constituer une porte intéressante vers la mise en œuvre de relations tripartites migrants – village – commune. Le programme peut être porteur d'une telle dynamique.

Dans le schéma proposé ici, le programme n'a pas de relation directe avec les migrants sur les questions financières. Mais alors, à quel propos le programme peut-il entretenir une relation avec les migrants ? Cette relation est-elle toujours nécessaire ? Sur quoi peut-elle se baser et se construire ?

Il y a là un travail fort intéressant à mener, une réflexion à accompagner, dégagée de toute contrainte financière.

Les 2 principes évoqués ci-dessus conduisent à des solutions divergentes. La réflexion et le débat peuvent certainement permettre d'en construire de nouvelles qui seront certainement les bonnes car les mieux adaptées (et non pas les meilleures).

Nous insistons cependant sur l'interrogation autour de la nécessité d'une participation financière des migrants. Dans le contexte actuel des associations de ressortissants qui rencontrent de plus en plus de difficultés à mobiliser leurs membres, à mobiliser surtout les cotisations de ces membres, à renouveler leurs responsables, dans ce contexte de vieillissement et d'affaiblissement des associations leurs partenaires au développement doivent apporter un regard nouveau sur les relations à mettre en œuvre avec les migrants et sur la place que ceux-ci peuvent espérer jouer demain. Ne pas prendre en compte ce contexte, ne pas apporter ce regard n'est pas jouer le jeu du partenariat.

Enfin, nous rappelons que, quelle que soit la stratégie adoptée, il est indispensable que l'accord et l'engagement de chaque partie fasse l'objet d'un contrat écrit. Le partenariat et ses modalités d'application doivent être actés.

Ceci doit laisser le choix à un village de participer ou pas.

Un acte plus général peut également rassembler les différents partenaires du programme pour définir l'état d'esprit du programme, ses grandes lignes et les engagements majeurs de chacun : une sorte de charte du programme.

e. S'impliquer dans le transfert de responsabilités

Il est un domaine d'intervention du programme où peut s'exprimer une autre forme de relation. Il s'agit d'un sujet sensible mais qui n'implique pas d'investissement financier.

C'est la question du transfert de compétences de l'état malien aux communes en matière d'hydraulique rurale. Les communes sont dorénavant responsables de l'approvisionnement en eau potable de leurs concitoyens.

Ceci veut dire qu'elles ont en charge les points d'eau (forages, puits ...) et les système d'exhaure et de distribution de l'eau (pompes, AEP ...).

Dans le cadre des points d'eau relevant d'investissements de l'état, le transfert de compétences est évident et va se faire dans les mois qui viennent.

Mais de grandes questions se posent quand l'investissement a été réalisé par la communauté villageoise, en l'occurrence par les migrants du village. Ils ne souhaitent pas être départis de leur bien. Ils en revendiquent la propriété et la gestion.

Quatre des cinq villages du programme sont concernés par cette question, possédant chacun une AEP. La question se pose avec un accent particulier à Selifely : l'AEP de Selifely, réalisée par le programme CCFD, est-elle propriété communale ?

Plus largement, il nous semble intéressant que le programme accompagne les migrants dans la réflexion autour de cette question :

- que peut revendiquer la commune ?
- que disent les textes ?
- qu'est-ce que le transfert de compétences ?
- comment l'investissement des migrants peut être reconnu dans une procédure de transfert ?
- comment la bonne gestion peut-elle être garantie ?
- qu'est-ce qu'une responsabilité communale peut apporter de mieux ?
- quels peuvent en être les avantages pour les migrants ?
- ...etc.

Dans une réflexion menée en commun, sur un sujet qui touche tout le monde, à propos duquel aucune solution n'est encore préconisée, le programme peut avoir un rôle avant-gardiste, accompagner ses partenaires vers des solutions novatrices et permettre ainsi aux migrants de se libérer également de certaines charges liées aux AEP pour mieux s'impliquer ailleurs.

Cette démarche est intéressante pour le programme car elle conduit à travailler avec les différentes parties concernées : migrants, villageois et commune.

Et nous retrouvons là une nouvelle possibilité d'insérer le programme dans le contexte de la décentralisation, de la prendre en compte à travers une action concrète.

La possibilité est même offerte de voir les communes dont un village est partenaire du programme faire preuve d'initiatives n'existant pas dans les autres communes.

f. Tester l'idée d'Association Communale des migrants

Dans le même ordre d'idée de prise en compte de la décentralisation, il pourrait être opportun d'accompagner les associations de ressortissants des villages partenaires du programme dans une concertation avec les ressortissants des autres villages de la même commune.

Il ne s'agit pas d'intégrer ces associations dans le programme, mais d'appuyer une dynamique d'échelle communale au sein de la migration.

C'est aussi, en France, une manière de prendre en considération la décentralisation et de faire en sorte qu'elle soit prise en considération par les résidents maliens en France.

Une telle démarche peut aider les communes à disposer d'un interlocuteur unique en France auprès de la communauté migrante. Ceci peut représenter un atout pour donner la possibilité aux communes d'expliquer son programme de développement aux migrants de permettre un soutien des migrants aux initiatives communales.

Cette démarche a déjà été enclenchée dans certaines communes de la zone migratoire et remporte un franc succès, de par la clarification et la lisibilité de la commune apportées aux migrants.

Cet élargissement et cette dimension communale pourrait aussi constituer un point de rapprochement avec les dynamiques engagées en France par les participants aux voyages d'échanges.

On peut imaginer qu'ils pourraient s'investir (avec leurs groupes) dans une démarche de rencontres avec différentes associations de migrants, d'échanges nord – nord afin de découvrir la réalité communale en France rurale et de participation à la réflexion sur la décentralisation au Mali et la place et le rôle des migrants dans cette décentralisation.

g. Maintenir la dynamique d'échanges et de formation

Nous rappellerons ici l'intérêt de prolonger les axes du programme en matière d'échanges et de formation. Ils ont été détaillés dans les chapitres relatifs aux mesures d'accompagnement de la 3^{ème} partie du présent rapport.

En particulier les perspectives et recommandations en matière de voyages d'échanges ont été développées. Nous les rappellerons succinctement :

- passer de voyages Sud-Sud à de véritables échanges Sud-Sud,
- approfondir la valorisation des voyages,
- les mettre en rapport avec les contenus du programme,
- créer des passerelles entre voyages et formations,
- envisager des voyages Nord-Nord impliquant plus largement les migrants,

En matière de formation, les principaux points à relever nous semblent être :

- Développer une véritable coordination pédagogique qui établisse les passerelles nécessaires entre les différents intervenants en formation et garantisse mieux les liens entre formation et activités du programme,
- Envisager (si ce n'est pas fait durant la phase transitoire) le déroulement de la formation de 2^{ème} niveau pour les agents d'AEP,
- Concevoir un programme de formation plus réactif par rapport aux actions du programme de façon à coller parfaitement aux réalités des formés et permettre une

mise en application directe de la formation. La formation doit être capable de s'adapter aux besoins et au contexte, et non être appliquée mécaniquement.

- La formation à la décentralisation devra certainement être reprise et adaptée au stade actuel d'évolution des communes.
- Les AGR devront faire l'objet d'une approche spécifique à mi-chemin entre formation et appui technique.
- Tout volet de formation doit être accompagné d'un minimum de suivi-évaluation.

En ce qui concerne les formations en France, la définition du rôle à venir des migrants doit être un préalable à la définition d'un programme de formation.

h. Renouer avec les AGR

En terme d'activités développées par le programme, il nous semble important de retravailler spécifiquement l'axe économique porté par le programme initial.

La notion initiale de « projets productifs d'intérêt public » mérite d'être à nouveau précisée. A l'exemple du maraîchage tel que pratiqué dans les villages du programme, il ne s'agit pas de produire pour générer des revenus pour la communauté (village ou association), mais de mettre en place des conditions collectives de production qui permettent de dégager des revenus individuels, non pas pour quelques privilégiés, mais pour une fraction importante de la population ou d'un groupe social (femmes par exemple).

Aujourd'hui, un ensemble de conditions techniques sont réunies (grâce aux investissements du premier programme), des formations et des voyages d'étude ont apporté des idées, des perspectives. Il est temps de démultiplier les formes d'action qui permettent à chacun d'y trouver son compte, de développer sa forme d'AGR, dans l'intérêt de la communauté, c'est à dire dans le but d'accroître globalement la production de richesses dans le village.

Développer l'axe féminin

Cet axe est déjà engagé à travers le maraîchage. Sur ce thème, il importe d'étudier la proportion réelle des femmes qui ont accès à cette production et pourquoi certaines ne la pratiquent pas. Il y a là des informations à collecter, en terme de capitalisation. Et ces informations sont directement utilisables pour orienter les propositions en matière de développement d'AGR. Faut-il renforcer, accroître la production maraîchère ? Faut-il s'orienter vers d'autres productions ? Quelles complémentarités recherche-t-on ?

Les animatrices du centre Djoliba comme celles de l'ADR sont porteuses d'idées et de compétences pour accompagner les groupements féminins, mais il peut être essentiel de s'appuyer avant tout sur les perspectives développées par les femmes. Elles ont pu observer différentes pratiques au cours des voyages d'étude, des échanges sud-sud, que certaines ont parfois cherché à mettre en application (savonnerie, teinture, crème de beauté ... etc.). Il peut être fort intéressant de chercher à mettre en valeur ces acquis. Comme pour le maraîchage, chercher quelles organisations collectives, quelle part commune peut permettre à un groupe de femmes de développer une activité spécifique pour améliorer leurs revenus personnels.

Engager l'axe masculin

Du côté des groupes masculins, la démarche nous semble plus délicate, mais pas inaccessible et d'autant plus stimulante.

La thématique porteuse est ici l'élevage. Le programme l'a déjà travaillée.

Mais l'objectif ne doit plus être de faire progresser le cheptel dans son ensemble mais de mettre en place des pratiques d'élevage différentes qui soient les premiers fruits d'un travail conduisant à une évolution radicale de la conception de l'élevage dans la zone.

Nous suggérons qu'il soit proposé dans les villages que des éleveurs désireux de produire autrement se regroupent pour réfléchir et travailler ensemble avec l'appui du programme.

L'approche peut être relativement similaire à celle des femmes. C'est à dire rechercher les éléments communautaires permettant la mise en route et la réussite d'activités individuelles.

On peut imaginer, par exemple, qu'un groupe d'une dizaine d'éleveurs s'organise pour s'approvisionner plus au sud en fourrage afin de pratiquer de l'embouche. Ceci peut s'accompagner aussi d'une première expérience collective de production fourragère. Chacun ensuite va élever ses animaux et en tirer des revenus.

Des éleveurs souhaitant se lancer dans l'aviculture peuvent avoir intérêt à s'organiser collectivement (sur plusieurs villages dans ce cas) pour s'approvisionner en poussins, aliments et vaccins, de façon à travailler sur des bandes de taille réduite, mais régulièrement renouvelées.

Il ne s'agit que d'exemple qui ont seulement pour but de situer à quel niveau peut se placer la dynamique collective qui va stimuler l'AGR menée individuellement.

Pour engager cette dynamique, le programme a tout intérêt à s'appuyer sur les compétences du vétérinaire de Yélimane et doit trouver des relais pour les villages hors de sa zone. Mais il nous semble opportun de tisser des liens, spécifiquement sur cette question, avec des organismes intervenant dans la même zone et sur les mêmes thématiques. Nous pensons plus particulièrement à l'OMRI sur Yélimane qui a récemment engagé un travail avec le vétérinaire et quelques éleveurs (dont 2 femmes) sur l'aviculture.

i. Envisager le recours au micro-crédit

L'accompagnement des AGR justifie d'actions spécifiques permettant de rechercher un impact important d'une activité, avec une dimension collective.

Par contre il ne peut se satisfaire d'un impact trop individualisé et ne peut justifier un appui très pointu à une initiative personnelle et isolée.

Pour des initiatives de groupe comme isolées, il est utile de développer des services transversaux qui apportent un appui non thématique.

Le principal service transversal est **le crédit**.

Développer une AGR nécessite toujours un fonds de départ.

Nous pensons que le programme doit s'intéresser à cette question de l'opportunité d'un service de micro-crédit au sein des villages du programme.

En n'oubliant pas que le crédit, pour devenir autonome et viable, doit s'accompagner d'une fonction d'épargne.

Un tel outil peut cumuler des avantages plus qu'intéressant dans le contexte du programme :

- Intérêt pour les hommes, obtenir du crédit pour des élevages de production,

- Intérêt pour les femmes, obtenir du crédit à des petites activités individuelles,
- Mobiliser du crédit pour des AGR à base collective (crédit de campagne pour acheter collectivement les semences maraîchères par exemple),
- Tendre vers des modes d'épargne autres que le cheptel,
- Capter en partie l'épargne des migrants,

Ce système trouve son équilibre dans le fait que :

- d'une part, l'épargne des uns (hommes et migrants) sert au crédit des autres (femmes et de certains éleveurs),
- d'autre part, les intérêts payés par les productifs (les emprunteurs) sert à financer les revenus de l'épargne.

Comme précédemment, nous pensons que ce sujet ne peut être correctement maîtrisé par le programme s'il l'aborde isolément. La recherche de partenaires compétents et expérimentés dans la zone nous semble indispensable.

A ce titre, le PASECA appuie depuis plusieurs années le développement de Caisses Villageoises d'Epargne-Crédit Autogérées dans la zone du Diombokhou (Nord-Est du cercle de Kayes, à proximité du cercle de Yélimane). Ces caisses rencontrent un véritable succès et ont fait la preuve de leur viabilité.

Il semblerait que le PASECA cherche à développer ses activités vers le cercle de Yélimane, afin d'étendre son réseau de caisses et améliorer ainsi les conditions de viabilité de l'ensemble du dispositif. Une prise de contact est nécessaire afin d'étudier les formes possibles de collaboration.

Le PASECA est soutenu par l'OSI française CIDR.

j. Valoriser le co-développement

Dans le cadre des outils à mettre en œuvre à différents niveaux pour stimuler l'initiative vers des AGR, nous tenons à proposer la mise en relation avec le dispositif de la coopération française en matière de co-développement (le FSP co-développement).

Le FSP « co-développement »

Ce projet est l'instrument de mise en œuvre de la convention de co-développement signée en décembre 2000 entre la France et le Mali.

L'objet de cette convention est de mobiliser les ressources humaines, intellectuelles et financières des émigrés maliens en France pour appuyer le développement économique et social de leur pays d'origine.

Le FSP co-développement dispose de 6 outils spécifiques qui sont :

- un fonds de facilitation des échanges, qui sert à financer des voyages au Mali de porteurs de projets, responsables d'associations ...dans le cadre de préparation d'actions de développement,
- une aide financière aux entreprises créées ou soutenues par des migrants,
- un fonds de cofinancement de projets,
- des missions d'expertise ou de formation effectuées par des migrants qualifiés,

- des bourses de formation en France ou au Mali,
- des volontaires du co-développement pour des jeunes français d'origine malienne.

De par sa conception et ses objectifs très spécifiques, le FSP co-développement ne peut pas être un outil partenarial essentiel d'un futur programme de développement en région de Kayes.

Par contre, il peut constituer un appui pour certaines actions spécifiques mobilisant des migrants au sein du programme.

Cet outil nous semble parfaitement adapté au souci du CCFD d'aider les migrants à travailler différemment avec les villageois, de faire évoluer les relations entre les 2 entités.

A travers la mise en place d'un lien avec le co-développement, les questions qui sont posées sont les suivantes :

- doit-on rester sur des financements collectifs des migrants ou susciter des investissements individuels, sur des projets ciblés, pour des revenus directs, indirects, ou encore préparer un retour ?
- ne peut-on pas trouver des nouvelles formes d'intérêt pour les migrants ?
- la redynamisation des migrants autour du développement ne passe-t-elle pas par la stimulation d'initiatives individuelles ?

Quelques exemples peuvent certainement mieux permettre de situer comment ce dispositif peut être en lien avec le programme et quel type d'action lui correspond :

- un migrant soutien financièrement le lancement d'une activité (AGR) par un membre de sa famille en prêtant tout ou partie de l'argent nécessaire,
- ou bien le même migrant cautionne un emprunt bancaire du porteur de projet,
- ou encore ce migrant investit lui-même dans l'activité proposée par le porteur de projet et ils partageront les bénéfices,
- grâce aux formations en France, un autre migrant souhaite développer un projet spécifique dans l'hypothèse de son retour. Il peut être aidé financièrement et accompagné techniquement,
- le co-développement pourrait aussi être associé à des voyages d'étude (échanges sud-sud, voire sud-nord ou nord-sud) dans la mesure où ils seraient construits autour de projets d'AGR et seraient destinés à aller chercher de l'information spécifique et de la formation thématique.

Il y a là une matière susceptible d'aider des dynamiques émergentes dans les villages, en gérant une implication des migrants.

Du côté des migrants, ce dispositif peut aider à la définition d'un autre rôle pour les migrants individuellement. Il peut aussi concourir à faire évoluer l'image des associations, en quittant la seule initiative collective et communautaire à laquelle chaque membre participe de manière égalitaire et obligatoire, pour aller vers une structure qui peut rendre des services individuels à certains de ses membres dans l'intérêt de leur famille restée au pays.

Une association de migrants qui aide un de ses membres à créer un projet pour son frère resté au village préfigure peut-être l'image de l'association de migrants de demain ?

ANNEXES

Annexe 1 :	Termes de référence de l'évaluation	p.111
Annexe 2 :	Calendrier de la mission	p.122
Annexe 3 :	Personnes ressources rencontrées	p.123
Annexe 4 :	Budget	p.125
Annexe 5 :	Protocole d'accord Coordination du programme – ADR	p.126

Termes de référence
EVALUATION FINALE EXTERNE
Programme d'appui aux initiatives des migrants pour le développement
de leur pays d'origine

I Contexte du programme

A. Informations générales sur le contexte national et local

La région de Kayes se situe au Nord de la partie occidentale du Mali. Elle jouxte les frontières du Sénégal et de la Mauritanie. La ville de Kayes elle-même est située sur le fleuve Sénégal. Pendant longtemps, la région a été considérée comme "enclavée" comparativement au centre du pays et à la région bordant le fleuve Niger. Cette appréciation doit cependant être relativisée vu l'importance des contacts transfrontaliers et mais aussi des efforts accomplis ces dernières années (route entre Kayes et Yélimané, aéroport, etc.).

Hors de la vallée du fleuve Sénégal, qui bénéficie d'un régime climatique propre, le milieu est durement marqué par l'aridité du climat sahélien. Historiquement, le niveau des précipitations est de l'ordre de 400 à 500 mm/an, avec une saison des pluies de juillet à début septembre qui ne permet de pratiquer les cultures pluviales et de décrue qu'au cours du second semestre de l'année. Dans ces conditions, non seulement le manque d'eau est réel mais la biomasse est limitée et le milieu, fragile. Les principales activités que sont l'élevage et l'agriculture, ont un caractère extensif.

La région est une des principales zones d'origine des travailleurs maliens qui sont plusieurs dizaines de milliers en France. L'économie régionale est de ce fait fortement conditionnée par les rapatriements d'épargne constants depuis une vingtaine d'années. Il existe en France 400 associations de migrants originaires de la vallée du fleuve Sénégal.

Depuis dix ans, le Mali a connu des avancées, notamment en matière de décentralisation avec une accélération en 1999, où 682 communes ont été créées s'ajoutant aux 21 existantes. L'instauration de ces communes, regroupant plusieurs villages ou quartiers, ont conduit notamment au renouvellement de la classe politique avec l'apparition de 10 000 nouveaux élus.

B. Descriptif du programme en cours

1. Historique du programme

Suite à la loi de 1981 autorisant l'association d'étrangers en France, les ressortissants de la région de Kayes ont mis en place des projets de développement variés telles que des banques de céréales ou des coopératives de consommation et progressivement, des projets productifs d'intérêt public.

Le CCFD reçoit depuis de nombreuses années les projets des associations d'immigrés maliens de la région parisienne. Après quelques soutiens ponctuels, le CCFD a décidé de retenir cinq associations qui font l'objet du présent programme :

- Yarka : Association "Diokou-Indam" des ressortissants du village de Yarka au Mali
- Sambakanou : Association des Ressortissants de Sambakanou en France (A.R.S.F.)
- Diongaga : Association des Ressortissants de Diongaga Unifiée en France (A.R.D.U.F.)
- Selifely : Association de Développement de Selifely (A.D.S.)
- Dougouba : Association des Ressortissants du Village de Dougouba en France

Les villages sont répartis dans deux cercles différents et appartiennent aux communes suivantes :

Cercle de Yelimane :

- Yarka : Commune de Guidime
- Sambakanou : Commune de Gory

- Diongaga : Commune de Guidime

Cercle de Kayes :

- Goundiourou : Commune de Liberté de Mbaya
- Selifely : Commune de Sahel

Le regroupement des actions en programme répond à cinq raisons :

- réduire les coûts d'étude et de réalisation.
- favoriser l'homogénéité des équipements et leur maintenance, mieux prendre en compte les besoins en formation.
- combler des lacunes au sein des associations de migrants concernant la connaissance des méthodes et procédures d'aide au développement.
- répondre à la même dynamique régionale de développement accéléré de l'élevage.
- appuyer la structuration actuelle des comités de gestion chargés dans les villages de l'exécution des projets.

Les villages bénéficiaires ont été sélectionnés sur les caractéristiques de leurs projets :

- capacité prouvée des migrants à mobiliser une épargne, à se porter volontaires pour des formations, à maintenir leurs efforts pour un développement durable.
- détermination des villages à innover par des actions productrices. Leur dynamisme est prouvé par la réalisation d'investissements dans le domaine social, éducatif et sanitaire.
- effet d'entraînement recherché auprès des villages environnants. Cette dimension pilote acquiert une nouvelle dimension par la mise en œuvre de la décentralisation.
- participation et adhésion des associations aux formations proposées.

Tout en poursuivant, en France avec les associations de migrants, un dialogue visant à préciser les objectifs des projets de chacun et les moyens à mettre en œuvre, le CCFD a, au cours des deux années précédant le démarrage du projet, demandé à un consultant malien d'étudier ces projets sur le terrain et de prendre contact avec les services techniques, bureaux d'études et O.N.G. opérant dans la région. Un travail d'animation a permis de préciser les demandes des bénéficiaires potentiels - jusqu'alors peu impliqués dans les projets -, de mieux adapter les propositions aux contraintes locales.

Ce travail a été suivi de plusieurs missions du CCFD que ce soit au niveau des cofinancements ou des services géographiques. Depuis 1996, une dizaine de personnes sont intervenues successivement avant et pendant le programme (chargés de mission, consultants, chefs de service ou de direction). L'objectif fut surtout de préparer le document de programme, mais cet aspect a néanmoins marqué les esprits des acteurs du programme et compliqué le suivi.

2. Objectifs du programme

Ce programme s'appuie sur des dynamiques existantes et a voulu leur imprimer de nouvelles dimensions. L'objectif central est d'aider les organisations villageoises à devenir les acteurs de leurs projets et de leur avenir dans un nouveau cadre de concertation : la décentralisation.

Tout en soutenant la mise en place d'infrastructures hydrauliques à usages multiples (consommation humaine, abreuvement du bétail, maraîchage), l'objectif spécifique consiste à permettre aux associations villageoises et de migrants d'acquérir de nouvelles compétences et à opérer une transformation des rapports sociaux et économiques entre acteurs différenciés (villageois, migrants, opérateurs techniques, pouvoirs publics, Ong).

Les résultats attendus sont :

- Valorisation de l'appui financier des migrants dans des dynamiques villageoises déjà existantes : initiatives des associations villageoises, besoins exprimés par les populations.
- Amener en fin de programme les bénéficiaires à dépasser la compétition entre les villages et penser davantage en termes de développement local en cherchant des projets intégrant différents villages

- Pérennité des réalisations faites dans le cadre du programme grâce à l'autonomie acquise des associations villageoises.
- Prise en compte de l'impact des activités du programme sur l'environnement (activités d'élevage en particulier).
- Valorisation des ressources techniques locales et sensibilisation / formation des bénéficiaires pour une transparence dans les procédures de travail avec les prestataires de service.
- Amener en fin de programme à faire penser le développement (aux villageois comme aux migrants) en terme de renforcement des compétences et non pas seulement en termes d'équipements ou de projets sur dimensionnés.

Ce programme s'articule ainsi autour de deux volets d'activités principaux :

- Le premier concerne directement la réalisation des infrastructures hydrauliques et des aménagements vétérinaires, identifiés par les populations comme étant nécessaires, en particulier au développement de leurs activités d'élevage et de maraîchage.
- Le second volet vise à ce que les associations villageoises et de migrants, d'une part, acquièrent les compétences pour gérer et tirer parti des infrastructures et aménagements réalisés et, d'autre part, renforcent leurs capacités à s'organiser ensemble afin d'identifier, de réaliser, de gérer et maîtriser ultérieurement d'autres projets économiques d'intérêt public et sortent ainsi d'une logique de dépendance unilatérale.

En France, auprès de la population en général, il s'agira par des actions de sensibilisation et d'éducation au développement, de faire connaître au public français, impliqué ou non dans des actions de développement, le rôle positif des migrants comme acteurs du développement de leur pays d'origine et de permettre à ce public de s'investir ou de soutenir de telles actions.

3. Coût total du projet et financement

Plan de Financement en Euro et en FCFA

	Euro	FCFA	%
Coût total	960 428,8	630 000 000	100 %
Contribution MAE	480 214,4	315 000 000	50 %
Apport du CCFD	297 275,5	195 000 000	30,95 %
Apport Associations de Migrants	137 204,1	90 000 000	14,29 %
Apport C.R. Nord Pas-de-Calais	45 734,7	30 000 000	4,76 %

Budget global par grandes rubriques et par années (voir le détail en annexe) :

	Total	Année 1	Année 2	Année 3
Conception	14 361	14 361		
Infrastructures	237 226	61 604	164 188	11 434
Equipements	201 781		186 643	15 138
Formations	102 330	46 034	28 148	28 148
Coordination Mali	70 972	41 626	14 586	14 755
Suivi CCFD siège	100 388	33 464	33 462	33 462
Echanges	50 613	5 945	22 334	22 334
Communication	30 490	7 623	15 245	7 622
Capitalisation	12 653			12 653
Divers et imprévus	44 426	11 436	25 124	7 866
Sensibilisation	12 120	4 040	4 040	4 040
Frais administratifs	72 871	18 984	40 246	13 641
Evaluation	10 199			10 199
Total	960 429	245 119	534 017	181 293

4. Organisation institutionnelle interne

Dans le cadre du programme, le suivi des réalisations, des formations et animations et des situations propres à chaque village ainsi que la mise en relation entre les différents intervenants a échu au coordinateur du programme au Mali.

Au moment du démarrage du projet, un comité de suivi a été constitué. Cette instance n'était pas prévue au moment de la rédaction du document de projet, mais elle a été par la suite vivement recommandée par le MAE. Le comité de suivi est composé d'un représentant de chaque village (président du comité de gestion), un représentant des associations de migrants pour chacun des 2 cercles, un représentant du SCAC de Bamako, une personne du Centre Djoliba représentant le CCFD, un représentant du Conseil régional Nord Pas de Calais et des personnes ressources invitées en fonction des besoins (maires, DRHE etc), le Coordinateur du programme.

Le programme s'est appuyé sur des relais locaux, à savoir des organismes reconnus pour leurs expériences et compétences dans le domaine du développement :

→ pour les infrastructures :

- Le bureau d'études SINEC (Société d'Ingénierie, d'Etude et de Contrôle) pour la supervision et le contrôle des travaux
- La Direction régionale et nationale de l'hydraulique et de l'Energie (DRHE)
- La direction régionale du Génie rural de Kayes
- Le bureau d'études CIDS à Kayes
- L'association ADR à Yelimane
- Le cabinet vétérinaire à Yélimané
- Les maires des 5 communes à différents niveaux
- Le bureau d'études AFRICONSULT pour la faisabilité du barrage

→ pour les formations au Mali :

- Malifolcenter pour les formations en gestion des ressources naturelles
- CCAEP pour les formations en gestion et maintenance des ouvrages hydrauliques collectifs
- Le PRODESO, à travers un consultant Boua NOUMANTA pour les formations en techniques d'élevage
- Le centre Djoliba pour les formations sur la décentralisation et la formation des groupements de femmes

→ pour les formations et la communication en France :

- Groupe Sahel Recherche pour la formation des migrants
- L'Institut PANOS pour la communication

En France, une personne à mi-temps a été chargée des relations avec les associations concernées par le programme en étroite relation avec le coordinateur du programme au Mali.

5. Acteurs impliqués : partenaires et bénéficiaires

L'action au Mali bénéficie à l'ensemble de la population des 5 localités et de 10 villages et occasionnellement aux migrants lors de leurs séjours dans leur village ou lorsqu'ils reviennent s'y installer. Au total, la population concernée par l'action atteint le chiffre de 16 934 habitants.

Les partenaires locaux sont les Associations Villageoises, placées sous l'autorité de leur Conseil de Village respectif. Ces dernières ont désigné des Comités Locaux de Gestion des infrastructures et équipements dont sont dotés les différents villages. La mise en place de ces Comités fut le résultat d'un travail préalable d'animation. Ceux-ci ont continué d'être appuyés et formés dans le cadre du Projet par différents intervenants sous la direction du coordinateur du programme, avec le support d'un partenaire du CCFD, le Centre Djoliba à Bamako, et par la suite de l'ADR à Yélimané.

Les associations de migrants, quant à elles, outre qu'elles bénéficient du programme au niveau des formations en France, demeurent des interlocuteurs privilégiés du CCFD comme initiateurs et cofinanceurs du Projet. Elles ont un rôle décisionnel, au même titre que le CCFD, sur les choix à

opérer dans le cadre du projet, étant entendu que la décision finale appartient au comité de suivi sur le terrain.

Elles ont un rôle actif dans le cadre de l'animation en France autour des projets et de la place des migrants dans les actions de développement.

6. Activités et principaux résultats obtenus

Les réalisations d'infrastructures

Tableau récapitulatif :

	Forages positifs	Forages négatifs	Réhab de puits	Abreuvs	Périm. maraich	Parcs vaccin.	Château d'eau	Pharm. vétér.	Total
Dougouba	2			2	1	1			6
Dagarekourou	1								1
Diawoyela	1		1	2					4
Diaka			1	2					3
Koumbamadiya	1		1	2					4
Selifeli	2	1					1		4
Diongaga	1					1		(1)	2
Sambacanou		4	prévu		prévu			(1)	4 +2
Yarka	2			2	1			(1)	5
Total	10	5	3 + 1	10	2 +1	2	1	1 (Yel)	34 +2

Cette activité a compté depuis le démarrage du programme : 15 forages réalisés dont 4 négatifs à Sambacanou et 1 à Selifely dont l'eau est jugée impropre à la consommation humaine, animale et végétale.

Un essai de pompage a été fait sur 11 forages positifs, dont 10 forages ont été retenus par le Programme : 2 sont en voie d'être équipés à Selifely, 5 sont équipés dans la zone de Dougouba, 1 à Diongaga et 2 à Yarka.

A Dougouba, 3 puits ont été également creusés et équipés de système moderne de puisage avec poulies multiples et chaque puits est construit avec deux abreuvoirs pour le cheptel.

2 parcs de vaccination (Diongaga et Dougouba) ainsi qu'1 pharmacie vétérinaire à Yélimané ont été mis en place pour la couverture sanitaire du cheptel.

Grâce aux forages retenus, sur un ensemble de 5 périmètres maraichers prévus avec abreuvoirs, 2 sont réalisés avec un début d'exploitation depuis juillet 2002. La réalisation de 2 autres est envisagée d'ici fin décembre. Le 5^{ème}, celui de Selifely ne peut être réalisé faute de quantité suffisante d'eau pouvant couvrir l'ensemble des besoins en eau du village à long terme. A Selifely, le château d'eau est en construction et la fin des travaux également prévue pour fin décembre 2002.

Des études techniques ont chaque fois accompagné les réalisations et certaines études ont même été rendues nécessaires pour une meilleure maîtrise des travaux.

Un recours systématique a été fait à l'expertise locale, d'où certains aléas assumés par le programme en ce qui concerne la qualité des prestations ou le respect des délais. Toutefois, chaque étape a fait l'objet d'un traitement formel sur lequel l'attention des bénéficiaires a été attirée : appels d'offre pour les forages et pour les aménagements (en présence des maires), contractualisation, garanties, réception des travaux, etc.

La difficulté principale a résidé dans la dépendance du programme par rapport à la recherche de l'eau et à la faiblesse de certaines études préalables.

Les formations au Mali et en France

Au Mali

Les formations ont porté sur :

- la décentralisation
- la gestion des ressources naturelles,
- la structuration des comités de gestion et des groupements féminins,

- la gestion et maintenance des ouvrages hydrauliques,
- les techniques agricoles
- les techniques d'élevage

Les villages ont suivi les formations ensemble, en comité réduit ou individuellement depuis le démarrage du programme. Les formations ont permis d'apprendre de nouvelles techniques, dont certaines ont été très vite mises en pratique (maraîchage). Les difficultés ont consisté à maintenir une mobilisation parmi les participants ; certains villages ont été moins bien représentés dans les sessions.

En France

Les formations et animations thématiques réalisées par le Groupe Sahel Recherche ont visé à améliorer les modes d'intervention (démarche projet) et les pratiques de fonctionnement des associations. Pendant les deux tiers de la durée du programme, elles n'ont concerné que quatre associations sur les cinq (pour des raisons extérieures au programme, internes à l'association concernée).

Echanges et communication

Les voyages d'échange constituent pour les participants des moments forts de formation, que ce soit pour le volet hydraulique, économique ou organisationnel. Ces échanges ont renforcé la connaissance mutuelle des acteurs et la cohérence du programme, même si très souvent la logistique lourde qu'entraîne ces voyages a freiné le déroulement des autres activités.

Les voyages Sud-Sud se sont déroulés au Mali (sur le thème particulier de l'hydraulique), au Sénégal (vallée du fleuve Sénégal et région de Nganda) et en Mauritanie (vallée du fleuve)

Les voyages Nord-Sud se sont déroulés en partie dans la région parisienne et en partie dans le Nord Pas de Calais, d'où des militants du CCFD sont venus pour visiter en compagnie des migrants les villages du programme. Ces voyages ont pu contribuer à sensibiliser l'opinion publique française à la question des associations des migrants comme acteurs de développement dans leur pays d'origine.

Le volet communication a été mis en œuvre par l'institut Panos. Il s'agissait de réalisations d'émissions radiophoniques en langue locale sur les différentes réalisations du programme dans les villages bénéficiaires. Tous les villages ne parviennent pas à capter les émissions, notamment pour les plus éloignés comme Sélifély.

Le suivi et gestion du projet

Une difficulté rencontrée dans la gestion du programme vient de la multiplicité des partenaires et de leurs stratégies (bailleurs, bénéficiaires, partenaires techniques, migrants) et surtout au décalage dans le temps dans l'arrivée des contributions financières de chacun.

Le programme en tant que tel a été déposé au mois de décembre 1998. Au cours de l'année 1999, des formations ont pu commencer avec un préfinancement du CCFD et la contribution de la région Nord pas de Calais. Au mois de décembre 1999 seulement, le lancement officiel du programme a été fait et les fonds du Ministère sont parvenus au CCFD au printemps 2000.

L'arrivée des contributions des associations a pris également beaucoup de retard pour deux des cinq associations entraînant logiquement un décalage dans la mise en œuvre des activités pour les villages en question (Diongaga et Sambacanou).

Ces différents retards ont entraîné des frustrations certaines au sein des villages que ce soit vis-à-vis du programme (jusqu'à ce que les réalisations physiques démarrent) ou des migrants. La conséquence en a été parfois une plus faible mobilisation autour de certaines activités telles que les formations.

Les réunions du comité de suivi en particulier ont permis :

- une meilleure connaissance entre villages et notamment la mise en pratique du principe de solidarité et de mutualisation des risques pour la réalisation des forages
- des échanges entre associations villageoises, source d'apprentissage pour celles moins bien structurées
- prendre collégalement des décisions face aux problèmes rencontrés au cours du programme.
- de rééquilibrer la relation entre migrants et villageois

- d'avoir accès à des compétences complémentaires, notamment en hydraulique

En France, le CCFD a essayé d'organiser un suivi régulier de la relation avec les migrants, sous forme de réunions avec chacun des villages ou collectives sur des questions transversales du programme. Notons que les migrants ont pris conscience progressivement de l'intérêt de travailler ensemble pour l'avancée du programme et se sont constitués en entité informelle de suivi.

II. L'évaluation

A. Justification de l'évaluation

1. Objectifs pour le projet en cours

L'objectif de l'évaluation est dans un premier temps de rapprocher les résultats avec les objectifs de départ et de vérifier le bien-fondé des choix stratégiques initiaux.

L'évaluation devra ensuite permettre de tirer des enseignements, en particulier du point de vue des communautés villageoises et des associations de migrants en France. L'évaluation appréciera de façon générale le rôle joué et la place donnée aux différents partenaires du programme dans le contexte du Mali et de la région de Kayes.

Ce bilan ex post et cette analyse du jeu d'acteurs devront tracer des perspectives d'une éventuelle nouvelle phase.

2. Objectifs pour le CCFD et les migrants

Pour le CCFD et ses partenaires, un objectif primordial de cette évaluation est également, une fois faite l'analyse critique de ce programme, la définition de mesures d'accompagnement ou de réorientation éventuelle afin de pérenniser les effets positifs du programme. Cette définition se fera en fonction des attentes des populations mais aussi des capacités et des contraintes des acteurs du programme. Notamment, l'articulation entre les différents partenaires (bailleurs ou partenaires actuels / potentiels - CCFD - migrants - villages – communes - Etat - prestataires de service) devra faire l'objet d'une analyse fine afin de formuler des recommandations pour l'avenir du programme en tenant compte des attentes et compétences de chacun des partenaires.

Les attentes particulières des responsables des associations de migrants concernent la visibilité du programme autour des infrastructures réalisées (en réponse à la préoccupation forte des membres cotisants de ces associations) et la mise en adéquation des attentes respectives des migrants d'une part et des villageois d'autre part vis à vis du programme. L'évaluation permettra aux migrants d'avoir une relecture de la mise en place et du déroulement du programme qui facilitera un engagement renouvelé.

Le comité de suivi souhaite que l'évaluation fasse ressortir ce que le programme a apporté pour la zone concernée, et notamment son impact et son articulation dans les plans de développement communaux.

B. Objet de l'évaluation

1. Postulats fondateurs du projet dont les évaluateurs apprécieront la pertinence

Parmi les postulats fondateurs, nous pouvons citer :

- Nécessité pour le CCFD de mettre l'accent sur le développement économique de la région, ce qui passe par une sécurisation et une valorisation du système d'épargne traditionnel que constitue le cheptel pour les migrants et les villageois, mais aussi par le développement d'activités génératrices de revenus pour les femmes, groupes stables dans la région.
- Promouvoir vis-à-vis de la migration une approche partenariale de développement de la région d'origine et non pas de projet de retour pour les migrants.

- Insister sur une démarche de développement où la formation, la concertation et la solidarité entre les migrants et entre les villageois priment. Cela se traduit en particulier par une sollicitation financière vis-à-vis des associations de migrants selon une logique de péréquation et non d'affectation des fonds village par village.
- Partir des dynamiques locales et considérer les villageois comme responsables et compétents pour gérer les projets qui les concernent. Nécessité de rééquilibrer les rôles et responsabilités entre les migrants et les villageois.
- Considérer l'échelon de la décentralisation en cours.

2. Questions à traiter par les évaluateurs

D'un point de vue rétrospectif ces questions relèvent de trois niveaux :

- Au niveau de la stratégie :
 - ◆ Interroger la démarche d'élaboration du programme et ses effets sur la mise en œuvre. En particulier, on interrogera la pertinence du principe de mise en péréquation des fonds apportés par les associations de migrant, ainsi que les modalités de négociation et de contractualisation pour mettre en œuvre cette démarche.
 - ◆ Interroger la cohérence interne du programme, reconstituer le cadre logique et proposer des indicateurs.
 - ◆ Comment a été prise en compte la décentralisation lors de l'élaboration du programme puis en cours de réalisation (mise en place des communes en 1999).
- Au niveau des acteurs :
 - ◆ Dynamique institutionnelle du programme, en particulier le rôle et l'efficacité du comité de suivi, des relais locaux, le rôle du CCFD, des migrants, des villageois, des maires.
 - ◆ Efficacité du rééquilibrage de la relation migrants / villageois, en tenant également compte du processus effectif de décentralisation et de mise en place des communes.
 - ◆ Bilan relatif aux acteurs (renforcement des compétences) et aux relations entre acteurs (analyse socio-institutionnelle).
 - ◆ Prise en compte du rôle des femmes, comme actrices de développement et groupe stable dans la région.
- Au niveau des activités :
 - ◆ Mesure des actions réalisées au regard des actions prévues initialement. Les résultats attendus ont-ils été atteints, en quoi les activités réalisées ont-elles permis d'atteindre les objectifs du programme ?
 - ◆ Concernant les infrastructures, quels ont été les mécanismes de choix et de décision, en quoi cela répond-il à des enjeux spécifiques pour la zone, quelle appropriation et pérennisation, quelle efficacité de la mise en œuvre, quelle adéquation avec la politique nationale de l'eau au Mali ?
 - ◆ Quelle a été l'efficacité et la qualité des formations et des échanges Sud-Sud et Nord-Sud pour les villageois et pour les migrants ?
 - ◆ En quoi les changements de comportements relatifs à l'élevage ont permis de réduire les risques en terme de dégradation de l'environnement ?
 - ◆ Comment le CCFD a fait face à sa posture inhabituelle de coordination d'interventions techniques ?

D'un point de vue prospectif :

- ◆ Proposition d'actions pour une poursuite du programme, en fonction de l'analyse ex-post, des attentes et des compétences des partenaires du programme et des autres acteurs en présence, ainsi que des évolutions du contexte (décentralisation), en tenant compte également des questionnements actuels du CCFD :

- concernant la mise en œuvre d'une éventuelle nouvelle phase, le CCFD opte pour l'identification d'acteurs locaux d'une part pour porter le programme, d'autre part pour y apporter des financements.
- le CCFD envisage une phase renouvelée dans laquelle il serait en bonne articulation avec les autres acteurs impliqués, selon les compétences de chacun, ce qui lui permettrait notamment de ne pas être en position de coordonner des interventions techniques.
- le CCFD souhaite un rééquilibrage des rôles et notamment une meilleure implication des migrants dans le comité de suivi.
 - ◆ Recommandations relatives à la démarche de mobilisation des financements des associations de migrants dans le cadre d'une éventuelle seconde phase.
 - ◆ Intérêt de mettre l'accent sur les femmes dans un nouveau programme.

C. Méthodologie

1. Etapes de l'évaluation

Phase 1 : préparation de l'évaluation et rencontres d'acteurs en France

- Lecture des principaux documents de référence (à déterminer ensemble) : document de programme, rapport d'activités, rapport financiers, convention de partenariat et tout document susceptible de donner des informations (études, compte rendu de réunions, etc.)
- Structures et personnes à rencontrer en France :

Acteurs impliqués dans le programme évalué :

- ◆ le MAE et la Région Nord Pas de Calais
- ◆ le CCFD (environ 6 personnes) et son réseau (1 personne)
- ◆ les 5 associations de migrants (individuellement en amont et en aval de la phase terrain puis collectivement pour une restitution avec le CCFD).
- ◆ l'Institut Panos
- ◆ le Groupe Sahel Recherche
- ◆ P.M. Rosner (responsable de l'étude de faisabilité du programme)

Autres acteurs à rencontrer :

- ◆ le Programme Solidarité Eau, le GRDR, Afrique Verte, le CFSI

Phase 2 : l'évaluation au Mali

- Collecte de données sur le terrain
Il s'agira essentiellement :
 - ◆ d'entretiens individuels et réunions de travail avec les principaux responsables et parties prenantes du projet au Mali : comité de suivi, ADR, SCAC à Bamako et à Kayes, DRHE, maires, chef des villages, autres.
 - ◆ d'observations et d'entretien avec les bénéficiaires. Les cinq villages seront visités : des questions seront communes à tous et certaines plus spécifiques seront abordées¹. Les comités de gestion et les groupements féminins seront les principaux interlocuteurs
 - ◆ de réunions de travail avec le coordinateur,

¹ A titre indicatif, la spécification suivante est proposée : Yarka et système d'élevage, Sambacanou et impact du maraîchage, Sélifély et eau/développement, Diongaga et relation migrants, Dougouba et organisations villageoises

- ◆ de réunions avec les opérateurs directs cités plus haut (SINEC, CCAEP, ADR, CIDS, cabinet vétérinaire, DRHE, etc.)
- ◆ d'entretiens avec les acteurs repérés pour une éventuelle seconde phase du programme (notamment les bailleurs de fonds potentiels, Banque Mondiale et KFW).

Il est souhaitable d'obtenir la participation active des personnes sollicitées ; les premières conclusions de l'évaluation seront discutées avec les membres du comité de suivi.

- une restitution aura lieu à Kayes à la fin de la mission *en présence du comité de suivi* du programme, élargi aux maires des 5 communes, avec échanges et débats pour d'une part vérifier les hypothèses émises et d'autre part pour enrichir l'analyse des observations des acteurs eux-mêmes.

Phase 3 : finalisation de l'évaluation en France

- une restitution à chaud associant les associations de migrants aura lieu au CCFD à Paris, sur la base d'un rapport intermédiaire qui sera alors discuté et éventuellement enrichi.
- un rapport provisoire sera produit et présenté au comité de pilotage de l'évaluation en France dans un délai de 2 semaines après la restitution auprès des migrants et du CCFD.
- un rapport final, intégrant les éventuelles remarques du comité de pilotage, sera produit en 12 exemplaires dans un délai maximal de 20 jours après la restitution auprès du comité de pilotage. Le rapport final comprendra une annexe spécifique aux dynamiques communales.

2. Dispositif global de l'évaluation

- La responsabilité de l'évaluation appartient au CCFD en France. Celui-ci sera notamment chargé de contractualiser avec l'expert retenu et de l'appuyer dans son travail tant en France que sur le terrain.
- La partie organisationnelle (comités de pilotage, appel d'offre) et le secrétariat (compte rendus et convocations aux comités de pilotage) seront sous la responsabilité du F3E.
- L'évaluation sera pilotée par un comité mis en place spécifiquement pour cette évaluation et composé des parties suivantes :
 - un représentant de la Mission de Coopération pour les Organisations Non Gouvernementales (MCNG)
 - un représentant du Programme Solidarité Eau
 - une personne ressource indépendante
 - un représentant du Bureau F3E
 - un représentant du Secrétariat technique du F3E
 - un représentant des associations de migrants
 - un représentant du CCFD

Le rôle du comité de pilotage est le suivant :

- validation des termes de référence
- choix des experts
- cadrage et suivi des travaux des experts
- validation des rapports provisoires et finaux

D. Moyens

1. Humains

Deux évaluateurs (1 nord et 1 malien ou zone Fleuve) complémentaires sur les points suivants :

- approche socio-institutionnelle, décentralisation, thème migration et développement
- formation de base en socio-économie et/ou hydraulique pour apprécier de la qualité des études, ouvrages etc.

- expériences en développement rural, bonne connaissance des problématiques de réalisations et pérennisation d'ouvrages hydrauliques, maraîchage, formations et renforcement des compétences
- pratique confirmée de l'évaluation pour l'expert nord qui sera responsable de la conduite de l'évaluation et de l'élaboration des rapports intermédiaires et finaux.

Pour tous les deux, une connaissance fine du Mali et de la zone du Fleuve est recommandée, notamment sous ses aspects de décentralisation, de développement local et d'acteurs en présence.

Les évaluateurs devront préciser les modalités d'articulation entre les deux experts pour la réalisation de l'évaluation.

2. Financiers

Un budget avec les coûts détaillés devra être inclus dans la proposition, distinguant les frais forfaitaires et les frais sur justificatifs.

Nb : Les frais sur le terrain seront remboursés sur présentation des factures correspondantes.

Le montant total à ne pas dépasser est de 18 725 Euro pour un nombre minimal total de 42 jours experts. Le plafond pour les honoraires journaliers est fixé à 425 Euro.

E. Calendrier pour la mission

Celle-ci devra démarrer au plus tôt mi mars 2003 de façon à ce que les réalisations en cours soient achevées.

Le rapport final est attendu pour fin avril 2003 au plus tard.

Annexe 2

Calendrier de la mission

25 avril 2003	Réunion de cadrage avec le Comité de Pilotage Rencontre Institut Panos (indisponible plus tard)
4 mai	Arrivée des 2 évaluateurs à Paris
du 5 au 10 mai	Rencontres des acteurs du programme résidant en France (CCFD, associations de migrants, bailleurs, intervenants ...)
11 mai	Voyage Paris – Bamako
12 mai	Rencontres des acteurs du programme à Bamako
13 mai	Voyage Bamako – Kayes Rencontres d’acteurs du programme à Kayes Visite des réalisations à Dougouba
14 mai	Voyage Kayes – Yélimane Rencontres des acteurs du programme à Yélimane Sambacanou : visite des réalisations entretiens avec les acteurs villageois et élus locaux
15 mai	Diongaga : visite des réalisations entretiens avec les acteurs villageois et élus locaux
16 mai	Yarka : visite des réalisations entretiens avec les acteurs villageois
17 mai	Rencontres d’acteurs du programme à Yélimane et Kayes
18 mai	Dougouba : visite des réalisations entretiens avec les acteurs villageois et élus locaux
19 mai	Selifely : visite des réalisations entretiens avec les acteurs villageois et élus locaux
20 mai	Retour à Kayes Entretien avec le coordinateur du programme
21 mai	Travail de synthèse Restitution à chaud au Comité de Suivi du programme
22 mai	Voyage Kayes – Bamako de l’évaluateur nord Entretien avec acteur du programme à Bamako Voyage Bamako – Paris
25 mai	Rencontre avec le CCFD (restitution et complément d’infos) Restitution à chaud avec les associations de migrants

Annexe 3

Personnes ressources rencontrées

Pour le CCFD :

- J-Marie FARDEAU, Secrétaire Général
- Philippe PINGLIN, responsable du secteur Afrique
- Fabienne MICHALON, chargée de mission en charge du programme Mali – migrants
- Nicolas VERCKEN, chargé de mission
- Adelino DE SOUZA, responsable du secteur Migrants
- Alain BACHELARD, chargé de gestion financière au service des cofinancements
- Sylvain LEYNAUD, du service des cofinancements
- Laurent FEUILLET, CCFD Ile de France (ex-NPC)
- Anne-Sophie BUARD, CCFD Nord-Pas de Calais

Pour les associations de migrants :

- pour Diongaga, Ladjï SAKHO président et Lassana GASSAMA, secrétaire général
- pour Yarka, Baba LY trésorier, Amadou LY secrétaire général adjoint et 6 membres
- pour Dougouba, Bouna DRAME président, Diédi DRAME vice-président et 4 membres
- pour Sambacanou, Mahamadou KOÏTA président, Mahamadou SACKO vice-président et 4 membres
- pour Selifely, Diadié DIAWARA vice-président et 4 membres

Outre les entretiens menés avec chacune de ces associations, une rencontre collective a eu lieu le 10 mai. Y ont participé 3 représentants de Sambacanou, 3 de Selifely, 1 de Dougouba et 2 de Yarka.

Etaient présents à la restitution à chaud du 25 mai 2 représentants de Sambacanou, 1 de Selifely, 1 de Dougouba et 1 de Diongaga.

Autres contacts en France :

- Virginie LUCAS, chargée de mission Migrations - développement et Sahel, MAE/MCNG
- Odile DUFLY, chargée de mission Solidarité Internationale, CRNPC
- Guillaume AUBOURG, PSEau
- Samba YATERA, Groupe Sahel Recherche
- Olivier KABA, responsable du FSP Codéveloppement au Mali
- M-Claude et Vincent CLEENEWERCK, CMR Nord-Pas de Calais
- Raynald BLION, Institut PANOS

Contacts à Bamako :

- Georges DIAWARA, coordinateur du programme
- Bassirou DIARRA, conseiller à la présidence de la république, membre du CdS
- Yaya DEMBELE, CCAEP
- Noël DEMBELE, conseiller en formation UFAE
- Francis VERSTRAETE, Directeur Général du centra DJOLIBA, membre du CdS
- Mamadou KEÏTA, chef d'entreprise Manding Construction
- Ousmane OUATTARA, chargé GRN, et Mamadou BAGAYOKO, Mali-Folkecenter
- Siné Ali Badra PLEAH, directeur du bureau d'étude SINEC
- Daouda A. ONGOÏBA, directeur du BRESS
- Bocar TRAORE, directeur de GEMAT
- Oumou DIALLO SIDIBE, formatrice centre Djoliba
- Mme FLANDA, comptable au centre Djoliba

Pour le village de Diongaga :

- Association des hommes, ADDS, 5 personnes
- Association des femmes, ADDS, environ 30 personnes
- Cheikhné GASSAMA, maire de la commune de Diongaga, ancien président ADDS

Pour le village de Dougouba et les 4 villages associés :

- Représentants des hommes, 22 personnes
- Association des femmes de Dougouba, 7 personnes
- Hamara CAMARA, ancien président des migrants en France
- Abdoul Aziz GASSAMA, président du comité, délégué au CdS
- Souleymane DIALLO, maire de la commune de Liberté Dembaya

Pour le village de Sambacanou :

- Comité de gestion, 4 personnes
- Groupement féminin, environ 20 personnes
- Nama DOUCOURE, maire de la commune de Gory

Pour le village de Selifely :

- Bassiré DIAWARA, président ADS (rencontré à Kayes), délégué au CdS
- Association des hommes, ADS, 19 personnes
- Association des femmes, ADS, environ 50 personnes
- Aly SOUMARE et Assane DIAWARA, conseillers communaux

Pour le village de Yarka :

- Association des hommes, 9 personnes
- Association des femmes, environ 20 personnes
- Boubacar TAMBOURA, 1^{er} adjoint au maire de la commune de Guidime

Contacts à Kayes et Yélimane :

- Pierre-Yves RENAUD, responsable PADRK, représentant du SCAC, membre du CdS
- Alassane BOCOUM, directeur régional de l'hydraulique et de l'énergie, membre du CdS
- David HACQUIN, représentant du CRNPC, membre du CdS
- Tougaye DIAWARA, représentant des migrants du cercle de Kayes au CdS
- , chef d'entreprise SAD-OIL

Contacts à Yélimane :

- Dadio KONARE, président ADR
- Bintou MANGARA, responsable du volet féminin, ADR
- Youssouf DIARRA, vétérinaire à Yélimane, pharmacie Vétéo Espoir
- Assa SOUKO, animatrice ADR

Nous regrettons de ne pas avoir pu rencontrer :

- Coly DIAWARA, président de l'association des ressortissants de Selifely en France
- Brahima KEÏTA, président de l'association des ressortissants de Yarka en France
- Amadou DIALLO, représentants des migrants du cercle de Yélimane au CdS (en mission en France)

Budget

	Coût unitaire	Forfaitaire	Sur justificatifs
<i>Compétences</i>			
24 j Evalueur Nord	300 € HT	7 200,00 €	
22 j Evalueur Sud	250 € HT	5 500,00 €	
<i>Déplacements</i>			
2 AR Paris-Bamako	700 €		1 400,00 €
2 AR Bamako-Kayes	190 €		380,00 €
3 AR St Affrique-Paris	140 €		420,00 €
8 j location véhicule Kayes	165 €		1 320,00 €
Total sur justificatifs			3 520,00 €
Total forfaitaire HT		12 700,00 €	
TVA sur montant forfaitaire	19,6 %	2 489,20 €	
Total forfaitaire TTC		15 189,20 €	
TOTAL GENERAL		18 709,20 €	

PROTOCOLE D'ACCORD

APPUI-CONSEIL : 1) ANIMATION ET STRUCTURATION
2) TECHNIQUE DE GESTION
FORMATIONS : 1) TECHNIQUES AGRICOLES
2) TECHNIQUES DE GESTION
DIVERS, ACCUEIL, ACCOMPAGNEMENT, COMMUNICATION

Bamako, janvier 2001

L EST CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

ENTRE,

La Coordination du «PROGRAMME D'APPUI AUX INITIATIVES DES MIGRANTS POUR LE DEVELOPPEMENT DE LEUR PAYS D'ORIGINE (MALI) », représentée par Monsieur Georges DIAWARA, coordinateur du programme d'une part ;

ET

l'ONG Association d'Appui aux Actions de Développement Rural (ADR), basée à Yelimane, représentée par son président , Monsieur Dadio KONARE, d'autre part.

ARTICLE 1. OBJET DU PROTOCOLE

Le présent protocole a pour objet la définition du rôle et des engagements de chaque partie dans le cadre de la réalisation de l'appui, de la formation, de l'accueil de l'accompagnement et de la communication à travers ledit programme au niveau des 05 villages membres : Goundiourou, Selifeli dans le cercle de Kayes ; Diongaga, Sambacanou et Yarka dans le cercle de Yelimane ainsi que Tambacara, membre associé.

ARTICLE 2. ROLE DE L'ADR

l'ADR aura pour mission :

- d'élaborer et de soumettre à l'appréciation du coordinateur du programme, les modules de formation et une programmation de leur exécution sur le terrain,
- de réaliser les formations retenues ainsi que les appuis conseils mentionnés,
- d'accompagner les voyages d'échanges prévus par le programme au Mali, au Sénégal et en Mauritanie,
- d'accueillir les visiteurs, les formateurs ou tout prestataire de service dans le cadre du programme et à la demande du coordinateur,
- de communiquer au coordinateur du programme toute information utile au bon déroulement du programme,
- de produire un rapport d'activités détaillé pour chacune des activités réalisées et un rapport final à la fin des travaux.

ARTICLE 3. ROLE DE LA COORDINATION DU PROJET

La coordination du programme mettra à la disposition de l'ADR le budget couvrant les frais de prestation de service et de l'édition du rapport final.

Pour les déplacements, le coordinateur mettra à la disposition de l'ADR le véhicule du programme avec un chauffeur. Les frais en découlant seront supportés par la coordination du programme.

Le coordinateur établira avec l'ADR un calendrier trimestriel pour le déroulement es activités retenues. En aucun cas ce calendrier ne saurait être modifié par l'ADR sans l'accord préalable du coordinateur du programme.

Au cours de ses visites de terrain, le coordinateur s'entretiendra avec l'équipe de l'ADR sur toutes questions jugées utiles au programme.

ARTICLE 4. DUREE DES PRESTATIONS

La durée du contrat est d'une année : de janvier 2001 à décembre 2001.
Le dépôt du rapport final de l'ensemble des activités est fixé au 31 décembre 2001.

ARTICLE 5. MODIFICATION DU CONTENU DES PRESTATIONS

ARTICLE 6. MODALITES DE PAIEMENTS DES PRESTATIONS

Les prestations liées à l'exécution du présent protocole sont plafonnées à un montant global de :

3 740 700 f.cfa (trois millions sept cents quarante mille sept cents francs cfa). Les prestations au titre des divers, accueil, accompagnement, communication feront l'objet d'un traitement spécifique en lien avec le budget des activités correspondantes.

Le paiement des prestations à réaliser s'effectuera par cheque bancaire et de la façon suivante :

50% au démarrage soit : 1 870 350 f.cfa. (un million huit cent soixante dix mille trois cents cinquante francs cfa),

30% à la fin des travaux soit : 1 122 210 f.cfa. (un million cent vingt deux mille deux cent dix francs cfa),

20% à la remise du rapport final soit : 748 140 f.cfa (sept cent quarante huit mille cent quarante francs cfa).

Les montants ainsi fixés sont fermes et non révisables pendant la durée des prestations.

ARTICLE 7. LITIGES

Tout litige qui surviendrait dans le cadre de la mise en œuvre du présent protocole fera l'objet d'un règlement à l'amiable. En cas d'échec, le litige sera tranché par les autorités compétentes en la matière.

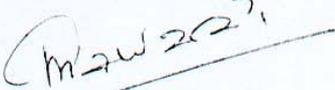
ARTICLE 8. APPROBATION

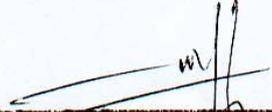
Le présent protocole rédigé en deux copies originales entre en vigueur à partir de la date de signature par les deux parties.

Fait à Yelimane le 05/01/2001

Le COORDINATEUR DU PROGRAMME

Le PRESIDENT DE L'ADR


Georges DIAWARA
Coordinateur Programmes
Migrants
BP 298


**ASSOCIATION D'APPUI AUX ACTIONS
DE DEVELOPPEMENT RURAL**
ADR
B.P 10 TEL 52 22 64
YELIMANE REGION DE KAYES MALI