

# F3E

Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations



7, rue Paul Drussant  
78 310 Maurepas  
Tel : 01 30 62 62 42  
contact@actionmopti.org  
www.actionmopti.org

## Evaluation Externe de l'ONG Action Mopti

### Programme d'Appui au Développement Local - Mali

---

#### Résumé du Rapport final

Juin 2005

Cédric Soenen  
Moussa Sidibé  
Emmanuel Pousse

32, rue Le Peletier  
75009 Paris  
T. 33 (0)1 44 83 03 55  
F. 33 (0)1 44 83 03 25  
f3e@f3e.asso.fr  
www.f3e.asso.fr

I&D  
Institutions et Développement  
B.P 49 92 293 Chatenay Malabry Cedex  
Tel : (33) 01 46 60 05 00  
ietd@ietd.net  
www.ietd.net

## ❑ **Le PADL : une profonde mutation pour Action Mopti**

**Le Programme d'Appui au Développement Local marque un tournant dans l'histoire des activités de l'ONG Action Mopti.** Il marque l'ambition pour l'association de devenir un opérateur de développement local alors qu'elle se positionnait en opérateur de projets au sens strict jusqu'à présent. Ses préoccupations étaient essentiellement centrées sur l'atteinte d'objectifs opérationnels sur des thématiques traditionnelles (santé, éducation, assainissement). Elles ont évolué de manière transversale au cours du PADL vers (i) le renforcement de capacités et l'organisation des acteurs de la société civile et (ii) l'accompagnement du processus de décentralisation par l'appui technique et institutionnel à la Commune de Mopti.

**Cette volonté s'affiche dès la formulation des objectifs du PADL :** (i) améliorer la capacité organisationnelle de la société civile, (ii) renforcer les capacités des acteurs institutionnels et de la société civile, (iii) assister la municipalité dans sa maîtrise d'ouvrage. On la retrouve présente telle une philosophie, dans l'ensemble des démarches, modes opératoires et outils choisis sur chacun des projets composant le PADL.

## ❑ **Une stratégie d'intervention pertinente mais des lacunes en matière de cohérence**

### • **Une démarche pertinente**

**La double entrée société civile / collectivités locales est pertinente** pour la concrétisation des objectifs du PADL. Elle vise à mettre en complémentarité les initiatives de la société civile avec la politique de développement municipal dans un contexte institutionnel marqué par la décentralisation.

Elle se caractérise par des initiatives en matière de développement social de quartiers comme relais à la mise en oeuvre du Plan de Développement Communal (élaboré avec l'appui d'AM), d'implication des collectivités locales partenaires (Commune et Cercle de Mopti) dans les domaines de la santé et de l'éducation où elles sont peu présentes pour l'heure. Egalement, l'appui à la maîtrise d'ouvrage s'oriente vers la responsabilisation des habitants dans la gestion et la maintenance des infrastructures municipales (puisards, CSCOM,..).

La stratégie globale se décompose en trois étapes de mise en œuvre : une phase de diagnostic du bénéficiaire / partenaire, une phase de planification participative puis le financement d'activités. **Ce processus opératoire est pertinent car il permet théoriquement d'impliquer au maximum les acteurs engagés** dans le projet par l'identification conjointe des déficits et des solutions à mettre en place. Egalement des cofinancements peuvent alors être envisagés pour les activités concrètes à opérer.

### • **Mais une cohérence à consolider dans sa traduction en programmation et moyens**

Le document – cadre du PADL présentait globalement de manière pertinente les objectifs généraux, les orientations méthodologiques et les « paquets » d'activités à réaliser pour chaque projet des trois secteurs d'intervention du PADL (santé, éducation, développement social et coopération décentralisée)

La concrétisation de la démarche d'appui au développement local pour chaque projet (hormis les projets du secteur éducation qui concernent moins d'acteurs structurés de la société civile) est naturellement longue. **Cette progressivité n'a pas été suffisamment**

**prise en compte dans la programmation des activités et cela s'est traduit par un déficit de cohérence** entre les objectifs et la programmation dans le temps des activités.

**Des objectifs très ambitieux ont suscité des plans d'opération extrêmement chargés qui n'ont pu être tenus.** C'est dommageable au regard des engagements pris vis-à-vis des partenaires institutionnels et communautaires et des dynamiques de développement local préalablement suscitées.

**Enfin des produits attendus insuffisamment définis** ont parfois occasionné un « pilotage à vue » néfaste pour la cohérence des activités programmées avec les attentes opérationnelles suscitées par les projets.

L'apprentissage d'un nouveau métier par AM nécessite en amont une analyse fine des acteurs locaux partenaires, de leurs potentialités et contraintes. Il explique en partie cette programmation inadaptée. L'appréciation des capacités et moyens de ces acteurs à intégrer une dynamique de développement local n'était pas suffisamment appréhendée par AM.

#### ❑ **Un bilan moyen : des dynamiques en cours mais des résultats en deçà des objectifs et attentes**

Suite aux évolutions constatées précédemment, **les bases stratégiques et méthodologiques sont posées** pour qu'Action Mopti se professionnalise en tant qu'opérateur d'appui au développement local et à la décentralisation. Les questions de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales, de responsabilités des acteurs de la société civile et de mise en synergie des initiatives sont notamment appréhendées dans le cadre du PADL.

**Elles s'accompagnent d'un nouveau discours de plus en plus précis et cohérent** au fur et à mesure des rapports d'activités ayant jalonné l'exécution du PADL. La terminologie s'affine et son entendement par les partenaires (institutionnels d'abord, communautaires ensuite) est de plus en plus effective.

#### • **Des résultats moyens**

Comme déjà évoqué, l'accompagnement d'acteurs locaux ne va pas de soi. Il faut un renforcement de capacités effectif et bien souvent une évolution des comportements (mise en perspective de ses activités par la structure locale partenaire). Ces processus sont indéniablement enclenchés au niveau du PADL.

**Néanmoins les résultats de la mise en œuvre du PADL par AM s'avèrent mitigés. L'évaluation interne** réalisée par l'équipe permanente d'Action Mopti en fin d'année 2004 **mettait déjà en avant ce constat.**

Certains projets / secteurs ont connu de bonnes réussites. Le secteur Education et le programme IEC Femmes ont notamment pu correctement mettre en œuvre leurs activités.

Par contre, **nombre d'autres actions ont eu des résultats en deçà des objectifs fixés** et des attentes de l'association, comme le confirme l'évaluation interne réalisée en 2004 ou les entretiens avec certains partenaires (comme la nouvelle équipe municipale de Mopti).

**Le renforcement de capacités des acteurs locaux, objectif central du PADL, est insuffisant** malgré les réussites constituées par l'ASACO de Toguel ou l'association NW. Les ASACO / CSCOM ne sont pas fonctionnels, de même que le CDC et les CDQ qui n'ont pas développé d'activités dans les quartiers. Les GIE d'assainissement ne sont plus actifs et leur coordination (CCGA) ne développe plus d'activités. La mise en œuvre du PDC, composante essentielle de l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale, est plus éloignée des préoccupations d'AM (par la force des choses) qu'au début du PADL. Le projet de médecine scolaire démarre sur des bases de concertation et d'appropriation intéressantes mais sa viabilité est loin d'être garantie.

#### • **Qui limitent parfois les effets attendus du PADL**

**L'appropriation des projets par les partenaires n'a pu s'effectuer à hauteur des espérances de l'équipe locale d'AM** ou alors plus aisément avec des bénéficiaires non structurés (cas des enseignants impliqués respectivement dans le PALM et les cours d'alphabétisation).

Certains jalons sont posés, **la Commune porte convenablement son Plan de Développement Communal**, les acteurs locaux commencent à assimiler leur rôle dans un contexte inter acteurs (ex : les APE et le contexte de l'école, les CDQ dans le contexte du développement municipal,...).

Cependant, force est de constater que les CDQ ne se sont pas appropriés la dynamique de développement social de quartiers, les ASACO ne sont pas encore bien imprégnées de leur mission, la CCGA est exclusivement dans une logique de captation de ressources, les APE sont insuffisamment responsabilisées dans la gestion des dispensaires et l'Association NW encore très dépendante d'AM

**La pérennisation des activités ne peut alors pas intervenir dans ce contexte.** Les cycles à durée minimale de 3 à 5 ans nécessaires à l'autonomisation d'une dynamique d'acteurs ne sont naturellement pas couverts par la durée des projets du PADL. Aujourd'hui, aucune activité n'est ainsi garantie de pérennisation en dehors des jalons posés pour que l'activité de crédit autonomise l'association NW et que la gestion des cotisations finance le fonctionnement des dispensaires scolaires.

**En matière de démocratie locale, des acquis forts** se situent au niveau du respect des principes de la vie associative suscités par le PADL. Par son appui conseil, AM a permis le renouvellement des instances et l'expression du jeu démocratique au sein de plusieurs associations locales (ASACO, Association NW, APE,...). De même, l'élaboration du PDC a fortement mobilisé la société civile.

Toutefois, **le processus d'appui à la démocratie locale n'a pas encore répondu complètement aux espérances.** Les CDQ ne sont pas parvenus (i) à être porteur d'initiatives en l'absence de moyens et (ii) à se poser en interlocuteurs voire relais de la politique de développement communal concomitamment aux chefs de quartiers qui n'adhèrent que partiellement à la dynamique.

Concernant enfin la dynamique partenariale et la concertation, **la volonté de nouer des partenariats et de favoriser la concertation autour d'ambitions communes est appréciée** des acteurs bénéficiaires et partenaires de l'association.

A titre d'illustration, le projet de médecine scolaire associe les différents acteurs de l'école, le soutien aux CDQ est facilitateur du dialogue entre la Commune et ses administrés, les services déconcentrés sont impliqués dans l'identification des besoins, des activités et le suivi des actions.

**Mais bien que prise en compte, la pratique reste à asseoir :** (i) la concertation n'est pas formalisée et ne permet pas de mettre assez en complémentarité la volonté et les moyens des différents partenaires, (ii) les partenariats ne sont pas suffisamment contractuels et responsabilisants, ils ne facilitent pas la prise d'engagements fermes par les acteurs impliqués (collectivités locales, services déconcentrés, structures locales et communautaires).

**❑ Facteurs explicatifs : Des contingences externes et des problèmes dans la mise en œuvre**

- **Des contraintes extérieures difficilement surmontables**

Le PADL s'est heurté à plusieurs difficultés qui ont considérablement ralenti son exécution. Ces difficultés de nature institutionnelle et contextuelle ont contraint AM à la suspension de ses activités de terrain et provoqué une tendance naturelle à la précipitation lorsque les conditions de reprise des actions étaient à nouveau réunies. **Cette précipitation est aussi à l'origine des manquements dans les modes opératoires que nous soulignons ci après.**

Tout d'abord, il a subi **un retard d'exécution de plus d'un an en début de période suite à des problèmes de mobilisation budgétaire** du cofinancement du Ministère des Affaires Etrangères.

Ensuite il est intervenu **dans un contexte de changement d'équipe municipale**, souvent synonyme de lenteurs au niveau de la nouvelle équipe élue qui doit prendre connaissance de ses missions et des dossiers. De surcroît, dans un contexte d'alternance politique, les nouveaux élus ont tendance à privilégier des remises à plat préalables.

Enfin, **les ressources locales faibles** ont constitué une contrainte importante aux dynamiques de développement local. Elles ont contrarié les engagements des acteurs locaux et par delà la relation de confiance indispensable avec l'opérateur.

- **Un nouveau métier dans un contexte de décentralisation délicat**

Action Mopti a souvent éprouvé des difficultés à délimiter ses appuis. La décision de stopper l'appui à tel ou tel acteur communautaire (CDC, CCGA, ASACO, ...) est difficile à prendre mais c'est un gage de reconnaissance à moyen et long terme. C'est **une manifestation de sa difficulté normale à appréhender son nouveau métier d'opérateur d'appui**. Sa démarche ne doit plus se situer dans l'atteinte du résultat coûte que coûte au détriment de la pérennisation une fois le projet terminé. A travers la mise en œuvre du PADL, AM doit développer des logiques de mobilisation, appuis et mises en complémentarité des acteurs. AM doit également intégrer ses projets à la politique de développement municipal en renforçant les capacités de l'institution communale. Cela nécessite de nouvelles compétences en interne, des analyses de faisabilité (viabilité des partenaires locaux) et des diagnostics affinés des contextes et jeux d'acteurs. Ces éléments n'ont pas pu être suffisamment appréhendés avant le lancement du PADL

Le contexte de décentralisation est sensible, le transfert de compétences ne s'est pas accompagné d'un transfert suffisant des moyens financiers et techniques. **La question de la maîtrise d'ouvrage communale se pose alors fortement pour les initiatives du PADL.** Or elle n'a pas fait l'objet d'une compréhension commune entre Action Mopti et la Mairie de Mopti. Aujourd'hui, **l'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale d'Action Mopti est mal comprise par son partenaire.**

La « maîtrise d'œuvre » transitoire du PDC par AM est notamment perçue comme oppressante dans la mesure où le projet d'agence développement communal n'a pas fait l'objet d'avancées particulières. Action Mopti est au fait de cette incompréhension et va proposer un avant ou la renégociation de la convention de partenariat actuel avec la Commune de Mopti.

- **Des problèmes au niveau des modes opératoires**

L'efficacité d'Action Mopti a été handicapée par **des lacunes dans la mise en œuvre** sur le plan opérationnel.

**La contractualisation entre les acteurs est défaillante** (ou inexistante) et ne permet pas des engagements fermes et des échéances déterminées. Des conventions de partenariat existent au niveau institutionnel (avec les collectivités locales ou des partenaires financiers). Mais AM n'a pas développé de relations contractuelles avec les acteurs bénéficiaires (structures communautaires et associations locales) ou partenaires (services déconcentrés et autres opérateurs locaux)

**La concertation inter-acteurs est informelle.** Les relations sont bonnes, des accords oraux et de principes sont pris avec (i) la Commune pour des cofinancements d'activités, (ii) la société civile pour la définition des modalités d'appui, (iii) les services techniques pour le suivi et l'appui conseil aux activités. Le plus souvent sur l'initiative judicieuse d'AM, les différents acteurs d'un projet ou d'une situation de blocage se réunissent. Mais les collectivités locales (Commune et Cercle de Mopti) et les services déconcentrés ne s'approprient pas ce type de rencontres.

Ainsi, l'insuffisance **de cadres de rencontre formalisés et réguliers ne permet pas la confirmation des prérogatives, missions et responsabilités** des acteurs engagés.

On ne peut évidemment pas forcer les choses mais elle doit être porteuse de propositions et insister sur ces aspects.

**L'exemple de l'appui aux ASACO / CSCOM** au sein du secteur santé est particulièrement significatif. La réussite de cette démarche dépend de la fédération complète des moyens et prérogatives dans un contexte de décentralisation aboutie entre le Centre de Santé de Référence, les collectivités locales et les associations communautaires. Malgré cela, **il n'existe pas d'espaces de concertation formels** pour préciser à nouveau les responsabilités sous l'égide du Conseil de Cercle et **il n'existe pas davantage de liens contractuels** entre les ASACO et le CSRéf ou entre les ASACO et Action Mopti.

**Pourquoi appuyer des structures fédératives dont les acteurs membres ne fonctionnent pas ?** Ainsi, les appuis exercés par AM auprès de la CDC, du CCGA et peut-être bientôt à la FELASCOM nous paraissent voués à l'échec. L'erreur (rétrospectivement) a été de travailler avec et d'appuyer des structures fédératives qui n'étaient pas viables à la base et qui sont devenues des écrans.

La pertinence de cet appui par AM aurait été avérée si en amont la Commune (comme elle le proposait) avait contractualisé avec ces structures fédératives. Dans cette configuration, AM jouait son rôle d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale et d'accompagnement des dynamiques inter acteurs.

- **Des outils intéressants et maîtrisés malgré quelques manques**

**L'I.E.C est aujourd'hui parfaitement maîtrisée par Action Mopti.** Après des années d'expérimentation, cet outil lui permet de sensibiliser et mobiliser efficacement les communautés dans le sens d'objectifs en matière de santé, salubrité et assainissement notamment. Mieux encore, la démarche est en phase de démultiplication sur le programme IEC Femmes où l'IEC est effectuée par d'anciennes cibles bénéficiaires (femmes membres de l'association NW). **C'est un acquis important** en termes d'outils.

De même **les diagnostics institutionnels effectués avant les actions de renforcement de capacités sont eux aussi bien maîtrisés.** Ils ont permis au niveau de plusieurs partenaires locaux (ASACO, CDC, NW, CDQ,...) de bien situer leurs lacunes structurelles, leurs besoins et les solutions envisageables. Ils ont servi aussi de rampe de lancement à des dynamiques positives (ex. : adhésion des populations à l'ASACO de Toguel, cotisations des femmes membres de l'association NW, assemblées générales des CDQ).

En revanche, deux outils fondamentaux ont posé problème.

**Il a manqué un outil de financement en aval** des actions de structuration et d'organisation des communautés. En effet, l'absence de fonds d'investissement destinés au financement (partiel) des micro projets issus des diagnostics participatifs n'a pas permis de donner davantage d'impact et de lisibilité au PADL. Egalement, la maîtrise d'ouvrage communale en matière de développement social urbain n'est alors pas suscitée. La focalisation du processus de développement social urbain sur la collecte de la TDRL par les CDQ (mission désignée par la Commune) fût très dommageable car détournant ces derniers de leurs missions d'accompagnement des initiatives locales de quartiers. AM a-t-il pu jouer son rôle d'appui conseil auprès de la Commune sur cet aspect ?

**L'insuffisance d'analyses de faisabilité**, concrétisées par exemple par des budgets prévisionnels permettant de connaître les conditions de viabilité des structures communautaires appuyées et donc de dimensionner l'appui. C'est le cas des ASACO, CDQ, CCGA et plus récemment des dispensaires scolaires.

- **Une équipe locale dynamique mais une organisation interne sectorielle et parfois éloignée du terrain**

L'équipe permanente de l'association Action Mopti fait preuve d'un sérieux et d'une volonté reconnus.

Au delà, l'appui au développement local et l'ingénierie sociale nécessitent des moyens d'accompagnement importants du fait de la proximité de l'appui à effectuer auprès d'acteurs locaux bien souvent isolés et dépourvus de moyens. Or il nous semble que **l'organisation interne de l'association à Mopti n'est pas suffisamment orientée en fonction de cette nécessité.**

Le dispositif d'encadrement (5 cadres et 2 responsables de programme, 3 agents administratifs sur 14 salariés) est trop important par rapport au dispositif d'animation et conduit à des manquements dans la proximité nécessaire avec le terrain.

De plus l'organisation est sectorielle (trois secteurs santé, éducation et développement social – coopération décentralisée et des sous-programmes) alors que les nouveaux outils méthodologiques et modes opératoires nécessitent des interventions plus transversales. En effet, les « clés d'entrée » d'AM pour la mise en oeuvre de ses activités ne sont plus thématiques mais méthodologiques (appui au développement local et appui à la décentralisation essentiellement).

#### **Une bonne perception par les partenaires à valoriser**

**Action /Mopti bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle et communautaire forte.** Son capital de confiance est important aussi bien au niveau des collectivités locales que des services déconcentrés ou de la société civile. Ces partenaires reconnaissent et encouragent son travail de proximité avec les populations (sensibilisation et structuration communautaire) et sa nouvelle approche fondée sur le renforcement de capacités et la mise en complémentarité des acteurs. C'est un atout à valoriser pour être force de propositions et de mise en synergie auprès de ces partenaires. D'autant plus que le PADL commence à manquer « d'actions concrètes » aux yeux de ces mêmes partenaires.

**Cette perception est également positive auprès des partenaires internationaux.** Le SCAC apprécie positivement les activités d'AM même si l'information en sa direction peut être plus dense et formalisée. L'UNICEF mobilise avec succès AM comme opérateur en matière de sensibilisation et IEC sur les questions de santé de la reproduction et d'IST auprès des adolescents et des femmes.

Egalement, un rapprochement avec l'AIVM est en cours et permettra des actions conjointes dans le cadre par exemple d'un futur appui technique et institutionnel au Conseil de Cercle de Mopti

#### **Des recommandations adaptées aux acquis / faiblesses du PADL**

- **Un positionnement institutionnel à affiner**

**Action Mopti peut mieux développer son positionnement institutionnel en tant qu'ONG d'appui aux collectivités locales.** Action Mopti peut conserver sa double entrée collectivité locale / société civile qui est pertinente. Mais nécessairement **elle devra le faire**

**dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage communale** (y compris avec l'extension de ses activités au Cercle de Mopti), Celle-ci n'est pas caractérisée par l'exclusivité et la dépendance bien entendue. En revanche, elle peut aborder son repositionnement à travers les étapes suivantes :

- **Reprendre le dialogue sur des bases sereines et neuves** avec la nouvelle équipe municipale et **affirmer la position d'Action Mopti comme structure d'appui à la maîtrise d'ouvrage municipale** (en vérifiant la compréhension réciproque et partagée de ce positionnement)
- Mettre en place des instances de concertation pilotées par la Commune afin de l'aider à s'approprier ces nouvelles compétences en matière de santé ou éducation par exemple ;
- Placer systématiquement sous la responsabilité et le contrôle communal les activités financées avec un cofinancement issu du budget communal ;
- Permettre à la Commune de s'approprier un outil tel qu'un fonds d'appui aux initiatives de quartiers pour qu'elle s'approprie les CDQ et leurs objectifs, ceci dans le cadre d'une co-maîtrise d'ouvrage communale ;
- L'informer régulièrement, soumettre à son avis les orientations de l'association et identifier des actions de renforcement de capacités de la Commune à soumettre aux collectivités locales partenaires dans le Nord (Maurepas, CA Saint Quentin en Yvelines) ;
- Etre force de proposition en matière d'appui à des domaines encore dépourvus d'intérêt communal faute de moyens (ex : santé et ASACO, alphabétisation).

Une fois ces acquis effectifs, la relance du projet d'ADC pourrait être actualisée avec d'abord la mise en place d'un bureau communal en charge de :

- l'animation d'instances de concertation municipale,
- la définition de politiques sectorielles,
- l'appui à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage municipale du PDC,
- l'appui aux CDQ dans l'animation des dynamiques sociales de quartiers,
- la réalisation d'études et appuis techniques à la demande du Maire.

**La vocation d'ONG en appui aux collectivités locales** (et donc à la société civile dans un contexte de décentralisation) **sera confortée si le rôle d'Action Mopti comme relais / opérateur d'actions de coopération décentralisée est développé.** En effet, celles-ci touchent directement la maîtrise d'ouvrage communale. Et AM pourrait être de force de proposition auprès :

- **de la Commune de Maurepas** dans l'identification d'actions concrètes de renforcement de capacités de la Commune de Mopti, et dans la tentative de relance du projet d'Agence de Développement Communal ;
- **de la Communauté d'Agglomération de Saint Quentin en Yvelines** pour qu'elle entre en coopération avec le Conseil de Cercle de Mopti ; une stratégie d'appui à la maîtrise d'ouvrage de quelques communes rurales serait alors possible.

Dans un cadre contractuel clairement établi, les acteurs institutionnels concernés doivent en effet trouver des intérêts convergents :

- La Commune de Maurepas bénéficie d'un appui conseil technique et de plus de lisibilité sur son action et ses résultats
- la Commune de Mopti dispose des compétences d'un opérateur expérimenté et au fait des réalités locales
- Action Mopti dispose de moyens supplémentaires pour exercer son appui à la maîtrise d'ouvrage.

- **Une meilleure programmation d'activités**

**AM doit se fixer des objectifs et des volumes d'activités réalistes** en associant ses partenaires et en indiquant des résultats attendus précis dans le temps. Cela évitera un rapprochement difficile avec les activités réalisées ensuite et un constat de déficit d'impacts (même si ces derniers sont souvent difficiles à identifier et appréhender)

Cet exercice pourrait s'effectuer **à travers la réalisation d'ateliers de validation des activités prévue au travers du PADL 2**. Ce serait aussi un premier moment fort de concertation et responsabilisation des acteurs partenaires ensuite impliqués.

- **Améliorer le processus d'appropriation par les partenaires**

C'est une difficulté majeure de tous les projets de développement. Comment faire en sorte que les activités initiées soient réalisées par le partenaire du projet et non plus par son opérateur ?

Il n'y a évidemment pas de recette figée mais nous pensons **qu'AM pourrait tendre vers cette finalité par quelques ajustements au niveau des modes opératoires** :

- **systematiser la contractualisation avec ces partenaires locaux** pour définir des engagements et échéances communs. Ces bases contractuelles permettront de surcroît à AM de se désengager sans se décrédibiliser le cas échéant ;
- **encourager la contractualisation entre partenaires impliqués** dans la réussite du projet (ex : ASACO et CSCOM, Mairie et CCGA ou CDC, APE et comités de gestion des dispensaires, Conseil de Cercle et CSRéf, ...) afin de formaliser et clarifier les responsabilités respectives.
- **formaliser la concertation inter-acteurs** en responsabilisant la collectivité locale. Pour son pilotage et son animation. Cette responsabilisation confirme le positionnement institutionnel d'AM et permet de resituer les enjeux du projet au niveau des acteurs locaux.
- **réaliser des analyses de faisabilité financière** durant les diagnostics institutionnels et/ou participatifs afin de mieux appréhender la durée et le degré des engagements respectifs par la suite (structures locales et AM).
- **positionner un outil de financement sous maîtrise d'ouvrage communale** sur le projet de développement social de quartiers afin de répondre aux attentes grandissantes des habitants et de contribuer à davantage de lisibilité de l'action communale

## □ **Les perspectives et l'évolution du PADL**

**Les activités à Mopti doivent être privilégiées car des dynamiques sont en cours et méritent d'être poursuivies** au niveau des ASACO / CSCOM, du développement social de quartiers, de la gestion participative des dispensaires scolaires, de la sensibilisation et mobilisation des jeunes et femmes, de l'alphabétisation et bien entendu de l'appui à la maîtrise d'ouvrage municipale. Ces appuis doivent continuer avec **davantage de responsabilisation des acteurs locaux pour ceux motivés et disponibles**. Des processus d'appropriation sont naissants.

**L'extension des activités du Cercle de Mopti est pertinente et paraît incontournable** au regard de l'histoire de l'association et des opportunités qu'offre ce processus pour une structure au champ géographique d'intervention limité comme Action Mopti.

**Cette extension doit s'entourer de préalables et conditionnalités importantes suite à l'expérience du PADL** : (i) adopter une vision réaliste des ambitions liées à cette extension et traduite dans la programmation, (ii) analyser en profondeur les moyens disponibles et leur organisation pour cette extension (humains, logistiques et budgétaires), (iii) informer, mobiliser et organiser les acteurs avant le démarrage des activités du

programme, (iv) positionner clairement la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales comme clé d'entrée de l'appui à la société civile.

La marge de manœuvre de l'extension des activités au Cercle est donc serrée. Aussi, si des domaines d'intervention nouveaux comme le développement économique doivent être abordés, il nous semble que cela doit se faire en premier lieu dans le cadre des activités existantes. Le soutien aux mutuelles féminines d'épargne et de crédit pourrait ainsi être judicieux avec comme expérience focale l'initiative en cours au niveau de l'association partenaire NW.

**Ces évolutions pourraient se faire dans le cadre d'un renforcement de l'entité associative Action Mopti** et encore davantage de complémentarités et d'échanges entre le Conseil d'Administration de l'association et les équipes permanentes à Maurepas et Mopti.