



CIEDEL

**Centre International d'Etudes
pour le Développement Local**

30 rue Sainte Hélène 69002 Lyon France

☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88

✉ : ciedel@univ-catholyon.fr

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT LOCAL URBAIN (PDLU) DE L'ASSOCIATION ACTION MOPTI

RÉSUMÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE

Consultants :
Mahamane CISSE
Gilbert GRAUGNARD

Décembre 2001

**Fonds pour la promotion des Etudes
Préalables, Etudes transversales
et Evaluations (F3E)**

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGETIPE	Agence d'Exécution des travaux d'Intérêt pour l'Emploi
AIVM	Association Ille et Vilaine Mopti
AM	Action Mopti
AMPPF	Association Malienne pour la Promotion et la Protection de la Famille
APE	Association de Parents d'Elèves
ASACO	Associations Communautaires chargées d'un CSCOM
ASCOTAMB	Association de santé communautaire de Taïkiri, Mossinkoré, Bougouffié
CdM	Chargé(e) de Mission
CDQ	Comités de Développement de Quartiers
CEDPA	Centre pour les activités de développement et de population
CEJ	Centre d'Ecoute Jeunes
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
DEF	Diplôme d'Etudes fondamentales
DPFEF	Direction de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
DRASS	Direction Régionale de l'Action Sanitaire et sociale
DRDS	Direction Régionale du Développement Solidaire
ENDA	Environnement Dakar (ONG)
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle
GIE	Groupement d'Intérêts Economiques
GTZ	Coopération Allemande
IEC	Information Education Communication
INPS	Institut National de Prévoyance Sociale
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCNG	Mission de la Coopération Non Gouvernementale (du MAE France)
MGF	Mutilations Génitales Féminines
MQ	Maison de Quartier (d'Action Mopti)
MST	Maladies Sexuellement Transmissibles
OLP	Opération Lecture Publique
ORTM	Office de Radiodiffusion et de Télévision du Mali
PACUM	Programme d'Appui aux Communes Urbaines du Mali
PALM	Projet d'Appui à la Lecture à Mopti
PDC	Plan de Développement Communal
PDLU	Programme de Développement Urbain
PDSU	Programme de Développement social Urbain
PRODEC	Programme décennal de Développement
PRODESS	Programme national de Développement Sanitaire et Social
PV	Procès Verbal (de réunion)
PV-VIH	Personnes Vivant avec le Virus de l'immunodéficience Humaine
SAN	Syndicat d'Agglomération Nouvelle
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SIG	Système d'Information Géographique
SQY	Saint Quentin en Yvelines
SRA	Santé de la Reproduction des Adolescents
SRJ	Santé Reproductive des Jeunes
SSP	Sains de Santé Primaires
TDR	Termes de référence
TDRL	Taxe de Développement Rurale Locale
USAID	Coopération des Etats Unis

SOMMAIRE	PAGES
PRESENTATION DE L'ÉVALUATION	4
A. ÉVALUATION DES ACTIONS	5
1. SECTEUR SANTE	5
1.1 Centre d'écoute des jeunes CEJ – SRA	5
1.2 IEC – Femmes	5
1.3 Médecine scolaire APE	6
1.4 CESCO	7
1.5 PV - VIH	8
1.6 Centre LADIYA	8
2. SECTEUR EDUCATION	9
2.1 Projet Appui à la Lecture à Mopti PALM	9
2.2 Alphabétisation en cours du soir	10
2.3 Projet expérimental TERIYASO	10
3. SECTEUR ENVIRONNEMENT	11
3.1 Groupements d'Intérêts Economiques GIE	11
3.2 Comités de quartiers	11
3.3. Concours « Ecoles propres » « Quartiers propres »	12
3.4 Bornes Fontaines	13
3.5 Appui d'Acton Mopti à la Commune de Mopti - PDC	13
B. ÉVALUATION DU DISPOSITIF OPERATIONNEL	17
1. RESSOURCE HUMAINE	17
2. ORGANISATION	18
3. ROLE DES STAGIAIRES ET VOLONTAIRES	20
C. ÉVALUATION DU DISPOSITIF INSTITUTIONNEL	21
1. RELATIONS MAIRIE DE MAUREPAS – MAIRIE DE MOPTI	21
2. ROLE D'ACTION MOPTI COMME RELAIS ET ACCOMP. DE LA COOPERATION MUNICIPALE	24
3. EVOLUTION DES PROJETS D'ACTION MOPTI DANS LE CONTEXTE DE LA DECENTRALISATION	24
CONCLUSION	26

PRESENTATION DE L'EVALUATION

L'évaluation commandée par l'association Action Mopti concerne le Programme de Développement Urbain (PDLU) mené depuis 1995 et de divers projets antérieurs encore en cours sur la ville de Mopti au Mali..

1. OBJECTIFS

Elle a pour objectif de faire un bilan des actions, d'analyser les méthodes de travail, de repérer les effets des projets et des partenariats, ainsi que leurs capacités d'adaptation.

Elle s'inscrit dans l'évolution récente de la politique interne de l'association et de sa réflexion sur ses stratégies d'intervention. L'évaluation a donc également pour objectif de préciser l'état du dispositif organisationnel et institutionnel mis en place.

2. CONTENU DU RAPPORT D'EVALUATION

Le rapport est divisé en trois parties :

- A. Evaluation des actions et des méthodes mises en œuvre
- B. Evaluation du dispositif opérationnel
- C. Evaluation du dispositif institutionnel

3. METHODOLOGIE

La méthode retenue a consisté à conduire des investigations sur le terrain, en entretiens semi-directifs à l'aide d'une batterie d'indicateurs établie à partir d'entretiens préalables au siège de l'association et du dépouillement de la documentation existante.

Les investigations ont été conduites en binôme par un évaluateur malien et un évaluateur français.

Avant d'être analysés, les éléments collectés ont été présentés et validés par les diverses personnes rencontrées sur le terrain.

4. CALENDRIER DE L'EVALUATION

L'évaluation s'est déroulée en octobre et décembre 2001.

5. EVALUATEURS

L'évaluation a été conduite par Gilbert GRAUGNARD collaborateur du CIEDEL et du RAFOD et Mahamane CISSE consultant indépendant.

6. BUDGET

Le budget prévisionnel de l'évaluation est de 20.398 € (133.800 FF), sur financement Action Mopti (30%) et du F3E (70%).

A. EVALUATION DES ACTIONS

1. SECTEUR SANTE

1.1 Centre d'écoute des jeunes CEJ – SRA

1.1.1 Présentation

Le CEJ est un centre d'accueil et de soins pour la prévention et le traitement des maladies sexuellement transmissibles (MST - VIH / SIDA)

Le projet SRA, repose sur la diffusion de l'information relatives à la Santé reproductive des Adolescent à partir d'animations conduites par des « pair éducateurs ».

Le Programme SRA concerne uniquement la prévention, Action Mopti a conservé son centre d'écoute et de soins (CEJ) pour apporter une réponse aux besoins de soins.

1.1.9 Synthèse des évaluateurs

Le projet CEJ / SRA dispose des moyens nécessaires à son fonctionnement et met en oeuvre l'ensemble des actions prévues au projet. Le recours aux pairs s'inscrit dans la démarche globale de transfert de compétence et de responsabilité vers la société civile.

Les jeunes motivés qui acceptent de devenir pairs sont une ressource rare, qui doit à ce titre être préservée. La reconnaissance sociale de leur rôle n'est actuellement pas suffisante pour garantir leur durée d'engagement au service du projet SRA.

Le faible taux de fréquentation du CEJ n'est pas essentiel en tant que tel et l'on pourrait considérer qu'il est finalement normal.

Encore faut-il être sûr des raisons exactes de ce manque de motivation, car si elle ne provient pas du CEJ lui même (localisation, méthode de travail etc.) elle pourrait être un indicateur d'un manque d'efficacité du projet SRA qui ne parviendrait pas à provoquer des changements significatif du comportement des jeunes par rapport aux MST/VIH/SIDA.

1.2 IEC - Femmes

1.2.1 Présentation

Commencé en juin 1996 et régulièrement reconduit depuis, ce projet consiste à former des femmes leaders de groupes à divers messages de santé et à quelques techniques de communication. Ces femmes leaders retransmettent ces messages aux femmes de leur groupe qui elles-mêmes vont sensibiliser leurs proches.

1.2.9 IEC – femmes Synthèse des évaluateurs

Les objectifs quantitatifs sont atteints, mais sur le plan qualitatif des réserves subsistent sur le fonctionnement effectif de tous les groupes concernés.

Les femmes perçoivent bien l'intérêt des thèmes abordés, mais il ne nous a pas été possible, sur le temps de l'évaluation, de vérifier par nous-mêmes les effets produits¹.

D'après l'évaluation spécifique du programme IEC, les effets porteraient d'abord sur les questions relatives à la santé des enfants et à la nutrition, puis sur les pratiques d'excision² et enfin mais de façon plus ténue sur les MST/VIH/SIDA.

Nous constatons que le programme IEC-femmes a très peu évolué depuis ses débuts. La responsable du programme travaille de façon autonome, avec très peu de relations formelles avec le reste de l'équipe et de mobilisation de compétences externes. Cette situation permet une certaine cohérence, mais n'est pas propice à la remise en cause des actions et à l'innovation.

Ce statut qui se traduit par une lassitude des femmes relais qui risquent de se démobiliser et de priver le programme de son maillon essentiel.

1.3 Médecine scolaire APE

1.3.1 Présentation

Projet ayant débuté en 1989 sur l'initiative d'Action Mopti. Il consistait au départ au suivi médical des enfants de Mossinkoré et la distribution de médicaments de base.

En 1990 Action Mopti a noué un partenariat avec l'APE avec l'objectif d'appropriation du projet par cette dernière.

En 1999 le projet devait évoluer vers une action de « santé scolaire » centrée sur les activités sanitaires préventives en collaboration avec les CSCOM .

Au cours de l'année scolaire 1999/2000 un conflit de compétence entre l'APE et Action Mopti conduit à la suspension du projet³.

En août 2000 la collaboration APE - Action Mopti est relancée et conduit au montage d'un dossier « Projet de relance de la médecine scolaire et d'appui aux CSCOM dans la région de Mopti » associant les communes de Mopti et de Bandiagara.

1.3.9 Synthèse des évaluateurs

Une action ambitieuse engagée il y a plus de dix ans sur les approches pratiquées par Action Mopti à cette époque : volontarisme et apport des moyens humains, matériels et financiers.

¹ L'impact du programme est abordé au § 5.3 de l'évaluation externe du programme IEC Femme de juin 2001: il met en évidence des changements d'attitude et de comportement significatifs de la part des femmes concernées par les animations et ne signale pas d'effets négatifs.

² Ce type de programme ne peut guère espérer aller au-delà d'un aménagement des pratiques d'excision (plus d'hygiène et pratiques moins mutilantes) mais ne peut pas véritablement toucher aux fondements de la pratique, ancrés dans la représentation du monde, car sur ce dernier point l'argumentation médicale est impuissante.

³ Courant 1999 la situation se tend entre Action Mopti et l'APE qui n'arrive pas à fournir de bilan des activités de la santé scolaire. Cette situation conduit Action Mopti à suspendre sa collaboration avec l'APE dans l'attente d'un audit confié au nouveau responsable du secteur santé (Dr CONDE). Premier semestre 2000, la situation se tend à son tour entre l'APE et le médecin scolaire (Dr Cecy TALL) ayant des arriérés de salaires suite au non-recouvrement des cotisations élèves par l'APE et l'arrêt du financement d'Action Mopti. Ce dernier finira par démissionner.

L'objectif d'autonomisation, introduit sans contractualisation préalable à conduit à des relations tendues. Les divers documents produits par Action Mopti au cours des dix années passées sont régulièrement émaillés des doutes, interrogations, agacements des divers opérateurs...

La suspension, puis l'arrêt de cette action aurait été l'aboutissement logique de l'impossibilité d'en assurer le transfert aux opérateurs locaux.

La signature en août 2000 d'une convention clarifiant les relation entre l'APE et Action Mopti et l'élaboration du « Projet de relance de la médecine scolaire et d'appui aux CSCOM dans la région de Mopti » relance le débat.

Le nouveau projet prévoit le financement du fonctionnement par la collecte de cotisations auprès des parents et l'investissement sur financement externe. Compte tenu des difficultés passées de la collecte des cotisations auprès des parents, il est fort probable que les doutes, interrogations, agacements des divers opérateurs aient encore de beaux jours devant eux.

1.4 CESCO

1.4.1 Présentation

L'origine de l'appui aux CSCOM est à rechercher dans les toutes premières actions du comité de parrainage Maurepas Mopti qui consistaient à un apport en médicament à un infirmier de la place. Au début des années 1990, Action Mopti a apporté son appui matériel pour le lancement du CSCOM de Mossinkoré. Cet appui s'est fait sans véritable contractualisation.

1.4.9 Synthèse des évaluateurs

Le CSCOM de Mossinkoré tourne avec de très grandes difficultés. Les locaux sont vétustes et les cabinets de soins exposés aux regards des passants.

La situation financière a largement dépassé le rouge: le médecin (en fait infirmier) et le personnel sont payés mais l'eau et l'électricité ont été coupés...

En conséquence, la fonction du CSCOM qui est de servir de lieu de filtrage pour éviter l'engorgement du centre médical de cercle et de l'hôpital régional ne se fait absolument pas.

Tous les interlocuteurs rencontrés disent que rien ne va, personne n'est satisfait⁴ et que quoi qu'on fasse rien ne va aboutir.

Action Mopti souhaite faire un audit du CSCOM avec le petit groupe du comité de gestion. Cela permettra peut être à Action Mopti d'y voir plus clair, Mais par rapport au CSCOM ce n'est peut être pas la meilleure solution. Les membres du comité savent bien qu'ils ont mal géré, les remettre devant leurs erreurs passées est vain car les conditions de la communication ne sont pas établies.

⁴ La restitution avec les partenaires, à sur ce point été particulièrement chaude.

1.5 PV - VIH

Le réseau « Personnes vivant avec le virus de l'Immunodéficience Humaine (PV-VIH) à été initié sur l'initiative du SCAC de l'ambassade de France et du Groupe Pivot. Action Mopti s'est investi dans la construction de ce réseau avec l'ambition d'en assurer le secrétariat technique. Les choses étaient bien engagées, quand des réserves sont apparues du côté de l'administration malienne : le secrétariat réseau devait être assuré par une association nationale, et Action Mopti association française, n'était pas éligible. Pour l'équipe d'Action Mopti, la pilule est amère et dure à avaler...

1.6 Centre LADIYA

1.6.1 Présentation

Le Centre Ladiya a ouvert en juin 1994 après une période de deux ans de louvoiement entre les enjeux politiques et sociaux locaux et sans que ces derniers soient véritablement clarifiés. Manquant de précisions sur sa finalité, ses objectifs, ses modalités d'exécution et ses moyens d'actions le centre Ladyia s'est cherché, sans véritablement se trouver jusqu'à sa fermeture définitive au début de l'année 2000.

1.6.9 Synthèse des évaluateurs :

Au moment du lancement du centre Ladya⁵, la prise en compte des enfants en situation difficile par des structures collectives indépendantes du milieu social et familial, ne fait pas vraiment partie des schémas de pensée⁶.

La probabilité de réussite de la « greffe » d'une réponse culturellement décalée était faible⁷. Ce qui s'est confirmé dans les faits.

⁵ Cela a-t-il vraiment changé depuis ?

⁶ D'autant plus, qu'en milieu rural sahélien, dans le contexte d'un milieu âpre où la survie du groupe est difficile, l'éducation des enfants est faite d'austérité, d'abnégation face à la douleur et de primauté du groupe sur l'individu.

⁷ Y compris que le phénomène culturel se double d'un antagonisme religieux où l'islam à la légitimité de « l'encadrement » des talibés par les marabout alors que l'approche proposée par Action Mopti est connoté d'obédience chrétienne.

2. SECTEUR EDUCATION

2.1 Projet Appui à la Lecture à Mopti PALM

2.1.1 Présentation

Commencé en octobre 1998 ce projet consiste à faire la promotion du livre comme moyen d'accès au savoir auprès des enfants. Il a été établi en relation avec le dispositif de bibliothèques du SAN de Saint Quentin en Yvelines et s'inscrit dans le cadre du programme malien « Opération Lecture Publique » (OLP). Les animations auprès des enfants sont complétées par des actions d'appui à la bibliothèque de cercle et des actions ponctuelles vers un public plus large (Lire en Fête).

2.1.9 Synthèse des évaluateurs

Animations en milieu scolaire

Les objectifs prévus sont atteints, mais la cohabitation avec l'enseignement formel n'est pas propice à la pérennité de l'action.

Bibliothèque de Cercle

Action tout à fait salubre d'Action Mopti.

Pour l'instant, Action Mopti intervient ponctuellement, à la demande du cercle ou du bibliothécaire. Une contractualisation avec le cercle permettrait à Action Mopti de mieux structurer son appui et d'avoir un mandat clair pour agir.

Appui à l'édition

La conception et la diffusion du croco livre, est intéressante comme moyen de pallier l'absence d'ouvrages adaptés aux enfants. Mais c'est une appropriation interne au projet d'une action qui visait au renforcement de compétences externe en termes de création, de réalisation et de diffusion. L'objectif de ce volet est à préciser.

Sécurisation du PALM

La sécurisation du projet par la recherche d'un soutien financier complémentaire à celui du SAN de SQY est indispensable. Cette option est d'ailleurs préconisée par le SAN qui ne souhaite pas s'engager davantage sur le plan financier et se déclare favorable à des partenariats complémentaires.

Ouverture au milieu

C'est un point transversal aux actions analysées, y compris dans les autres secteurs d'activité: Action Mopti considère son public comme des individus ou un groupe identifié et ne prend pas suffisamment en compte la cohérence du corps social. Pour le projet PALM, cette préoccupation est partagée par Action Mopti qui a déjà engagé la recherche d'une meilleure ouverture sur le milieu (implication des parents, diversification du public touché).

Conclusion

En l'absence d'accès au livre et compte tenu du dénuement du public cible le projet PALM est à la fois salubre et... d'un luxe inouï.

Mais apporter la part du rêve et de l'ouverture au monde extérieur c'est se donner les moyens de maîtriser l'avenir : si cette culture est un luxe, et bien les pauvres ont droit au luxe !

2.2 Alphabétisation en cours du soir

2.2.1 Présentation

Activité relativement informelle qui est montée en puissance au cours des dix dernières années. Un des objectifs poursuivis par Action Mopti a été de rendre cette activité autonome.

2.2.9 Synthèse des évaluateurs

L'alphabétisation est un socle indispensable à toutes actions de développement. Elle est donc incontournable. On ne peut donc que se féliciter du fait que cette activité « en marge » soit prise en compte à la hauteur de son enjeu.

Mais la question de l'autonomisation demeure. Elle ne pourra être effective que par la prise en compte de la solvabilité de la demande.

La conduite de deux actions d'alphabétisation pourrait être envisagée :

- une offre « professionnalisée », fonctionnelle, intensive, ouverte aux commerçants et artisans, avec obligation de résultat et de validation dans un temps déterminée et conduite en partenariat avec les chambres consulaires.
- une offre « associative » , autogérée, ayant un objectif de formation générale avec possibilité pour certain(e)s d'obtenir le certificat de fin d'études fondamentales ou de réintégrer le cursus scolaire.

2.3 Projet expérimental TERIYASO

2.3.1 Présentation

Ce projet fait suite, sans en assurer une filiation directe, à l'activité d'animation de la Maison de Quartier. C'est une action expérimentale qui a commencé en juin 2001 et doit prendre fin en septembre 2002.

2.3.9 Synthèse des évaluateurs

Le projet tend à répondre à deux besoins distincts d'Action Mopti :

- le premier est de « mettre un peu d'ordre » dans le fonctionnement de cette ex-maison de quartier
- le deuxième est de coupler Teriyaso avec le CEJ dans l'espoir d'étendre l'audience et l'influence de ce dernier.

Les conditions nécessaires pour remplir ces deux objectifs, un à court terme, l'autre à moyen terme ne sont pas réunies.

Le projet Teriyaso, a l'avantage d'avoir permis un travail entre le secteur Santé et celui de la Formation. Mais « monté » trop rapidement sans dégagement suffisant de temps pour le penser et le mettre en œuvre, il n'a pour seule assise que les lambeaux de l'ex-Maison de Quartier. Ce qui n'est probablement pas suffisant pour assurer sa réussite.

3. SECTEUR ENVIRONNEMENT

3.1 Groupements d'Intérêts Economiques GIE

3.1.1 Présentation

L'appui aux GIE était envisagé dès 1992, il s'est concrétisé en 1994 par la création du GIE Laabal. A partir de 1998 Action Mopti s'oriente vers un appui institutionnel aux groupements déjà constitués. Cette stratégie conduit tout naturellement à favoriser la mise en place d'une structure de coordination.

3.1.9. Synthèse des évaluateurs

En fait les GIE sont à l'assainissement ce que les groupements paysans étaient au beau temps du développement communautaire : des créations ex-nihilo ne reposant pas sur une structuration préexistante. Il en est de même pour la coordination. Ce n'est pas rédhibitoire, mais la stratégie d'appui doit en tenir compte.

Le rôle et l'importance que se donne la coordination et son président, ne semblent pas en rapport avec son envergure réelle : la coordination n'a pas encore les moyens de son ambition et la prise de distance avec Action Mopti a des difficultés pour être effective.

Le protocole de collaboration entre Action Mopti et la coordination, signé en octobre 2000, consacre le passage obligé de la coordination dans les relations entre Action Mopti et les GIE et prévoit les obligations réciproques. En corollaire, Action Mopti est l'interlocuteur incontournable de la coordination ce qui freine sa prise d'autonomie.

Le glissement de l'appui à des opérateurs directs (les GIE) vers une instance de coordination va dans le sens des évolutions stratégiques d'Action Mopti. Mais l'expérience acquise devrait inciter Action Mopti à faire de la prospective : à quoi souhaite t-on réellement aboutir avec cette coordination ?

Cette action, comme les autres actions du secteur environnement a pâti de l'absence de pilotage par un cadre confirmé.

3.2 Comités de quartiers

3.2.1 Présentation

Les comités de quartiers sont la version « décentralisée » des anciens comités de développement qui étaient réunis et animés par les services de l'Etat. Action Mopti apporte son Appui au renouvellement de ces comités et la recherche des dispositifs leur permettant d'engager des actions.

La Municipalité a souhaité s'appuyer sur les comités de quartiers pour gérer localement l'espace public. Pour cela le projet de reversement d'une partie significative de la TDRL aux comités a été décidée par le conseil municipal. Mais ces dispositions n'entre pas dans le cadre légal de la décentralisation au Mali.

3.2.9 Synthèse des Evaluateurs

L'appréciation des chefs de quartiers est que Action Mopti n'est pas outillée pour faire aboutir le dossier. Quant à eux ils ont de grandes réticences à engager le dialogue avec les services du contrôle. L'administration de commandement n'a pas fini de laisser des traces dans les relations population - administration.

L'absence d'un responsable du secteur environnement au sein d'Action Mopti n'a pas permis de contribuer efficacement à la conduite de ce dossier.

Un excellent chantier pour Action Mopti qui aura peut être-intérêt, pour apporter des réponses à la mesure de l'enjeu à se faire aider par un conseil juridique et peut-être mobiliser le savoir-faire de quelques techniciens territoriaux français rodés à la recherche de solutions permettant de faire entrer l'innovation, par essence dérangeante, dans le cadre contraignant de la légalité et des règlements.

De toutes façons, il semble improbable qu'il y ait des avancées significatives de ce dossier compte tenu des échéances électorales du Mali.

Une action à suivre avec intérêt.

3.3. Concours « Ecoles propres » « Quartiers propres »

3.3.1 Présentation

Actions Grand Public, associant les structures issues de la société civile, traditionnelles ou contemporaines, les services techniques de la municipalité et éventuellement divers bailleurs

3.3.9. Synthèse des évaluateurs

Ces opérations publiques montrent les capacités d'Action Mopti pour mobiliser et fédérer les opérateurs (quartiers, écoles, société civile, administration) Capacité reconnue par tous ces différents acteurs et mise en œuvre dans d'autres actions (qui ne figurent pas dans les termes de référence) comme le Cross - Action Mopti et plus récemment la participation à la manifestation culturelle « Jeunes en Mouvements » qui a largement marqué les esprits par sa qualité, son dynamisme et son effet mobilisateur chez les jeunes.

Mais toutes ces actions devraient être le fruit d'initiatives communales ou de collectifs d'associations locales qui pourraient ponctuellement contractualiser avec Action Mopti sur des appuis logistiques, matériels et humains. Sur le plan du coût, cela reviendrait à la situation actuelle, mais par rapport à l'objectif de développement un pas pourrait être franchi ... Encore faut-il que ces structures s'impliquent. Manque d'énergie? Manque de motivation? Ou est ce que ce type d'action, « c'est bien seulement si d'autres les font » ?

Actions mobilisatrices, ayant des effets d'entraînement et contribuant à la notoriété d'Action Mopti. Mais il est temps de promouvoir l'initiative locale.

3.4 Bornes Fontaines

Ce projet est terminé. Il n'est plus connu par Action Mopti, le chef de quartier de Mossinkoré ne sait pas dire le nombre de bornes...

En fait, ce projet bornes fontaines, est remonté à la surface à cause d'une sollicitation du Directeur Régional de l'énergie pour relancer les comités de concertation pour la planification et la gestion des bornes fontaines.

Mais les choses en sont restée là.

3.5 Appui d'Acton Mopti à la Commune de Mopti - PDC

3.5.1 Présentation

L'élaboration du plan de développement communal est une préoccupation de la municipalité de Mopti depuis au moins 1998. En 1999, les premières démarches d'Action Mopti pour contribuer à l'élaboration du plan rencontrent une fin de non recevoir de la part de la Mairie dans un contexte de relations tendues entre la municipalité et l'association Action Mopti.

En novembre 2000, Action Mopti engage sans résultats les premières démarches d'élaboration du PDC .

A partir de janvier 2001 une nouvelle démarche est mise en œuvre. Elle repose sur un groupe de pilotage de quatre personnes et des personnes ressources chargées de collecter les données.

La première phase consistant à établir un état des lieux est terminée en juillet 2001. Une deuxième phase d'ateliers thématiques est en cours. Deux autres phases sont prévues : un atelier de validations des propositions des ateliers thématiques et un forum des partenaires qui devra clore cette phase d'élaboration du PDC en tout début 2002.

3.5.9. Synthèse des évaluateurs

Notre analyse porte sur la première partie de la démarche d'élaboration du PDC qui a consisté à établir un état des lieux de la commune. Le deuxième partie concernant les arbitrages et la hiérarchisation des actions à inscrire au plan à partir d'ateliers thématiques de concertation était en voie d'achèvement au moment de l'évaluation.

L'élaboration du plan de développement pouvait se situer entre deux démarches extrêmes : La première est celle d'une approche technocratique, permettant d'identifier les actions à conduire pour que dans dix ans, la Ville de Mopti soit plus propre et bénéficie d'équipements collectifs.

La deuxième, repose sur une lecture politique de la ville : Mopti est une métropole régionale, quelle vision peut-on avoir de ce qu'elle devrait être dans dix ans ? Quel rôle, quelles fonctions devra-elle assurer ?

En abordant l'évaluation de l'élaboration du PDC nous avons un à priori : celui d'une démarche technocratique, fortement marquée par la personnalité de la coordinatrice d'Action Mopti et laissant peu de place à la dimension politique et « visionnaire » du plan de développement. Les indicateurs retenus tendaient à établir si cela était le cas.

Nos investigations montrent que la marge de manœuvre était étroite :

- compte tenu de l'état des relations et représentations de la décentralisation de la part des divers acteurs de la société civile, un plan de développement propulsant la ville dans une vision prospective ne prenant pas immédiatement en compte les préoccupations quotidiennes n'avait aucune chance de recueillir le consentement de la population.
- les délais impartis pour boucler ce plan et lui permettre d'accéder à des financements actuellement disponibles ne permettaient pas d'engager une consultation large, associant l'ensemble des acteurs.

Il fallait donc trouver un juste milieu. La démarche retenue initialement (novembre 2000), qui consistait à faire un travail à partir des contributions des services techniques déconcentrés de l'Etat, n'a pas abouti⁸, en l'usage on ne peut que s'en féliciter puisque cela a conduit Action Mopti à chercher d'autres voies qui se sont avérées plus productives.

La socialisation a été faite au cours des ateliers thématiques. L'examen des listes de présence à ces ateliers fait apparaître un bon équilibre entre les représentations de la société civile et ceux des pouvoirs publics.

La diversité des représentations est assurée, mis à part les participants incontournables (représentants de la municipalité et équipe de pilotage) il n'y a pas d'abonnés qui auraient systématiquement « squattés » les ateliers. Le niveau retenu pour les représentants de la société civile est celui des responsables d'organisations représentatives.

Les avis sur le travail réalisé sont unanimement positifs (Pacum, Direction Régionale de l'urbanisme à Mopti, Mairie de Mopti).

Les seules réserves que l'on peut apporter à ce stade sont :

- la nécessité de « vulgariser » les options retenues auprès des structures de base. Cela est normalement prévu pour les mois à venir⁹.
- le manque d'association de partenaires d'Action Mopti issus de la société civile qui disent ne pas avoir été concernés. L'explication donnée est que ces structures de base

⁸ Une partie des fonctionnaires ont estimé que la contribution à une politique locale ne relevait pas de leur attribution et on assez mal pris le fait d'être convié ou convoqués (selon l'interprétation retenue) par le Maire et non par le Haut commissaire, seul habilité à le faire selon eux.

⁹ Lors de la restitution avec les partenaires qui s'est tenue le dernier jour de notre présence à Mopti, Monsieur le Maire à confirme l'impossibilité d'une consultation large de la base pendant la phase d'élaboration , mais annonce que une fois le document élaboré une consultation par regroupement de quartier sera faite (phase de validation) avant le forum des bailleurs.

n'avaient pas le degré de représentativité suffisante pour participer aux ateliers, mais que l'on doit retrouver un travail avec par la suite, cf. point précédent.

- l'interrogation sur la capacité des ateliers thématiques à faire émerger une vision politique de « projet de ville » dépassant la liste d'actions à mener pour résoudre des problèmes. Les promoteurs du PDC disent être confiants et que cela transparaît dans les travaux. Mais ceux-ci n'étant pas encore disponibles au moment de l'évaluation nous ne pouvons nous prononcer.
- limite de la vision urbano-centré ne prenant pas vraiment en compte le rôle de métropole régionale que Mopti devra obligatoirement jouer pour assurer son développement.

Conclusion

Une belle réussite de l'équipe de cadres d'Action Mopti, ayant permis de confirmer le rôle de l'association dans l'appui à la maîtrise d'ouvrage auprès de la mairie de Mopti.

B. EVALUATION DU DISPOSITIF OPERATIONNEL

1. RESSOURCE HUMAINE

1.1 Equipe actuelle

Pour le personnel permanent, l'équipe terrain peut se décomposer en trois groupes :

- groupe A : personnes ayant une formation supérieure et une expérience acquise dans d'autres structures. Capables d'apporter des compétences techniques et d'assumer des fonctions de cadre : capacité de conception et de pilotage de la mise en œuvre des actions. Ce groupe devrait pouvoir être le socle de l'équipe à venir.

- groupe B : personnes pour la plupart relativement récentes dans la structure, ayant un niveau bac à bac+2 le plus souvent dans des domaines techniques, n'ayant pas toujours les compétences ou les capacités à exercer pleinement leurs tâches, notamment en animation. Deux stratégies sont possibles :

- maintien de ces personnes sur CDD, le temps du projet, avec appui ponctuel pour mieux maîtriser les compétences. Dans ce cas, l'équipe est composée du socle groupe A et d'un groupe de personnes, évolutif en fonction des actions engagées (sur 2-3 ans).
- identification, puis formation, de ceux et celles ayant les dispositions pour acquérir les compétences nécessaires aux tâches actuelles et leurs évolutions. La situation des autres devra être examinée lucidement au moment du renouvellement de leurs contrats de travail. Dans ce cas, l'équipe forme un tout, avec des possibilités d'évolution interne pour les plus performants.

- groupe C : personnes en CDI, n'ayant, malgré un temps de collaboration relativement long, pas encore pu évoluer par manque de formation initiale. Des formations, de moyenne ou longue durée, devront probablement être envisagées¹⁰.

1.2 Evolution de la ressource humaine

Action Mopti s'est jusqu'ici inscrit dans la « logique de projet » qui consiste à recruter, sur contrat à durée déterminée, des personnes ayant la formation et l'expérience pour assurer les tâches prédéfinies. Cette stratégie de gestion de la ressource humaine est tout à fait habituelle et compréhensible dans le contexte des actions qu'Action Mopti a eu à conduire.

Dans la perspective de constitution d'une équipe locale, stable, expérimentée et capable de s'adapter aux nouveaux enjeux¹¹, les besoins de formation apparaissent. L'élaboration de stratégie est toujours possible, mais sa mise en œuvre est limitée par le manque de ressource en temps et en financements spécifiques. Ce poste n'a pas été prévu, ou insuffisamment, dans le montage des projets en cours. Si l'évolution en cours de la gestion de la ressource humaine

¹⁰ Divers dispositifs permettent de prendre en charge, tout ou partie des coûts de ce type de formation qualifiante.

¹¹ Ces nouveaux enjeux étant d'ordre méthodologique, thématiques (demandes des donneurs d'ordre) ou encore liés aux évolutions des opérateurs et bénéficiaires locaux.

se confirme, il sera utile dans les projets à venir d'introduire une ligne de financement substantielle pour la formation.

1.3 Salaires

Le niveau des salaires est correct, sans plus. Mais la situation permet quelques marges de progression permettant de valoriser les évolutions qualitatives du personnel.

La valorisation de la ressource humaine passant aussi par son niveau de rémunération, les évaluateurs soulignent l'importance, sans être somptuaire d'une rémunération du travail permettant :

- de fidéliser les salariés et d'éviter la fuite des meilleurs cadres vers d'autres ONG pratiquant des salaires plus conséquents.
- de prendre en compte le fait que les salariés... ne sont pas des bénévoles et qu'au-delà de leurs convictions, leur engagement professionnel dépend aussi de leur rémunération.

Par ailleurs, l'évolution de la fonction d'opérateur direct vers des activités d'appui, s'accompagnera inévitablement d'une augmentation de la part des charges de personnel au détriment du financement du fonctionnement des activités¹².

1.4 Une équipe de terrain ?

Pour constituer une équipe terrain capable de conduire collectivement des actions de qualité il faudra :

- la présence d'au moins quelques personnes, assurées de la stabilité de leur emploi et pouvant, dans le moyen terme, trouver des perspectives d'évolution professionnelle au sein de la structure.
- favoriser l'émergence de références communes à chaque membre de l'équipe permettant l'identification « au projet Action Mopti » : formations collectives, chantiers communs, vie sociale du groupe.
- gérer les relations entre le siège et cette équipe qui revendiquera¹³ inévitablement une certaine autonomie.

1.5 Rôle et enjeux de la coordination (chef de mission)

Evolution sémantique de chef de mission à... coordination

Les textes font référence à une fonction de chef de mission, mais l'équipe d'Action Mopti utilise plus souvent le mot de Coordination. Ce glissement sémantique n'est pas neutre, il traduit l'évolution des représentations et probablement du fonctionnement d'Action Mopti : le chef de mission est envoyé par l'extérieur pour exercer une mission définie, le coordinateur est au service des actions sur le terrain.

¹² L'appui consistant aussi à aider les opérateurs locaux à négocier le financement de leurs actions auprès des bailleurs accessibles localement et à mobiliser au mieux les ressources endogènes.

¹³ Et revendique déjà... cf. entre autre le § suivant « Rôle et enjeux de la coordination ».

2. ORGANISATION

2.1 Procédures

Un manuel de procédures administratives et financières de 26 pages a été rédigé, concerté et amendé par l'équipe d'Action Mopti puis mis en application au début de l'année 2001. Très complet il précise la conduite à tenir en presque toutes circonstances. Sa mise en application est trop récente pour porter un jugement sur son opérationnalité.

2.2 Coordination et collaborations entre les programmes

Dans la partie évaluation du bilan des actions, nous avons souligné le cloisonnement existant entre chacune des activités d'Action Mopti. Des tentatives pour inverser la tendance sont en cours :

- en assurant la mobilité des animateurs(trices) entre diverses activités. en montant des projets communs à deux secteurs
- en mobilisant les compétences complémentaires pour monter en commun le projet de l'un des secteurs
- en faisant circuler les documents.

D'autres facteurs permettent de compenser ce cloisonnement :

- unicité du lieu de travail .
- réunions d'information bi mensuelles de l'ensemble des salariés.
- réunion bimensuelle des cadres
- rôle de la salle informatique/ centre de documentation : lieu mi-formel, mi-informel souvent plein et animé...

2.3 Recherche et capitalisation

L'activité est focalisée sur l'exécution des programmes. Cela est compréhensible mais ne permet pas de préparer l'avenir de la structure ni d'améliorer ses actions.

L'institutionnalisation de la capitalisation devrait donc être une priorité. D'autant plus que le développement d'activités autour de programmes en semi sous-traitances (ex SRA) ou sur des protocoles préétablis (ex IEC) ne permettent pas de réunir les conditions propices à la recherche méthodologique et la création d'outils de formation et animation.

2.4 Communication

La stratégie de communication interne n'appelle pas de remarques particulières.

La communication externe soutenue par une stratégie cohérente qui optimise les moyens disponibles et permet de bien diffuser les messages relatifs aux actions en cours.

Les seules lacunes sont celles relatives :

- aux contacts limités avec les instances issues de la décentralisation et les autorités coutumières.

- au contenu de la communication qui devrait aussi pallier l'absence d'information institutionnelle : la plus grande confusion règne sur le statut des personnes, les missions d'appui siège, l'existence d'Action Mopti France, de la commune de Maurepas...

2.4 Gestion des budgets

Le système de caisse d'avance pour les dépenses courantes et de programmation budgétaire sur deux ou trois mois¹⁴ pour les engagements sur les actions permettant des décaissements en temps utile, fonctionne à la satisfaction de tous les responsables de secteurs.

2.5 Relation terrain - siège

L'évolution des relations siège – terrain peut se résumer, de façon volontairement schématique, sous la forme du tableau suivant :

	Conseil d'Administration	Structure siège	Equipe terrain
Passé	Tiraillements internes sur l'évolution stratégique : passage du caritatif/affectif à l'appui professionnalisé aux opérateurs locaux.	Un Directeur des projets apportant l'essentiel de la réflexion stratégique et méthodologique et passage quasi obligé entre le CA et le terrain	Equipe d'exécution sous la responsabilité du Chef de mission
Présent	Amorce de clarification interne sur les évolutions stratégiques. Montée en puissance de « référents » par secteurs d'activité.	Chargée de mission et un secrétariat peu valorisés, si ce n'est sur les actions au Nord ¹⁵ . Une CdM qui peine à trouver sa place entre les fonctions de secrétariat technique et celle de personne ressource/méthodes pour le terrain.	Le chef de mission évolue vers une fonction de coordination. L'équipe commence à prendre en charge des fonctions de conception, mais toujours dans la ligne politique élaborée par le CA
Avenir Hypothèse 1	Le CA assume les orientations politiques. Les référents accentuent leurs appuis méthodologiques et stratégiques.	Evolution vers une fonction de secrétariat technique assurant uniquement la logistique et le suivi administratif	L'équipe locale « monte en puissance » et assure progressivement le montage local des projets et leur exécution.
Avenir Hypothèse 2	Le CA se focalise sur les fonctions de surveillance des dossiers montés en concertation avec le terrain et l'appui institutionnel à une éventuelle structure locale issue d'Action Mopti.	Le siège mobilise les compétences du CA et autres personnes ressource et assure l'appui méthodologique au terrain.	Possibilité d'évolution institutionnelle portant sur la création d'une structure malienne homologue d'Action Mopti- France.

¹⁴ Deux réponses différentes pour deux secteurs (Santé – Educaton)

¹⁵ Représentation d'Action Mopti dans les diverses instances de coordination et de concertation, actions d'éducation au développement et de sensibilisation.

L'évolution des relations terrain-siège est à analyser dans le cadre plus large du positionnement d'Action Mopti dans la coopération décentralisée et des relations Action-Mopti / Collectivités des Yvelines.

3. ROLE DES STAGIAIRES ET VOLONTAIRES

Sauf exception, les travaux des stagiaires n'ont pas contribué à des apports significatifs sur les méthodes de travail d'Action Mopti. Mais cela est à croiser avec la faible capacité actuelle à capitaliser les savoirs et conduire des innovations méthodologiques.

Les compétences des stagiaires sont réutilisées par la personne qui suit directement son travail, mais la diffusion au sein de l'équipe est limitée. Pour l'instant, ces apports directs apparaissent plus significatifs que le contenu des mémoires.

La stratégie actuelle de définir les besoins d'études à partir des actions va dans le bon sens, mais elle devra être complétée par la mise en œuvre de la capitalisation interne à Action Mopti.

C. EVALUATION DU DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

1. RELATIONS MAIRIE DE MAUREPAS – MAIRIE DE MOPTI

1.2 Cadre institutionnel

La coopération décentralisée entre les communes de Mopti et de Maurepas a commencé officiellement en mai 1995 par la signature d'une première convention renouvelée en juin 1999.

1.3 Bref rappel historique

Cette coopération de commune à commune avait été précédée par un le soutien apporté depuis 1986 au « Comité de Parrainage Maurepas-Mopti » par la commune de Maurepas. Ce comité a ensuite évolué pour devenir l'association Action-Mopti. D'autres communes des Yvelines ont alors rejoint la commune de Maurepas pour apporter leur soutien en complément de cofinancements publics (Ministère de la Coopération).

L'intérêt de développer une coopération directe entre les services municipaux des deux communes est apparu dès 1992.

En 1994 une tentative de travail en réseau entre les communes d'Angoulême, Evry et Maurepas d'une part et leurs partenaires respectifs au Mali, les villes de Ségou, Kayes et Mopti a conduit à la première convention entre Maurepas et Mopti.

1.4 Résumé des actions conduites

Formation d'élus et de techniciens , alphabétisation.

Etudes et travaux : réhabilitation de bâtiments, expertise sur l'assainissement

Equipements : fourniture de matériel roulant, d'outillage et de matériel informatique

Appui institutionnel : missions d'appui, appuis financiers

Soutien à l'association Action Mopti : subvention et local France

1.5 Objectifs de la Coopération décentralisée Maurepas – Mopti

Les objectifs assignés à la coopération Maurepas-Mopti sont :

- améliorer le rôle de maître d'œuvre ou de maître d'ouvrage de la mairie de Mopti.
- aider la mairie de Mopti dans son plan de développement.
- mettre en place un système d'échange d'expériences profitables aux deux parties.

Les motivations annoncées par la Mairie de Maurepas sont celles du devoir humanitaire, de promotion de la francophonie et de l'écriture d'une nouvelle page dans l'histoire des relations entre le Mali et la France commencée au temps de la colonisation.

M. le Maire de Mopti ne s'est pas exprimé directement sur ce point et nous supposons qu'il partage un certain nombre d'enjeux de la coopération décentralisée. L'entretien laisse toutefois transparaître un intérêt certain pour les apports matériels aux services techniques de la commune.

1.6 Méthode

La stratégie conduite par la municipalité de Maurepas est celle d'une coopération qui ne se disperse pas et conduise à de réels retours sur investissements. Donc en évitant des actions de prestige ou n'ayant que peu d'effet sur la vie quotidienne des habitants de Mopti.

Cela se traduit pas une attitude assez réservée sur les sollicitations provenant de Mopti et leur passage au crible de critères établis par Maurepas.

La logique de transfert du Nord vers le Sud est prioritaire. Maurepas n'attend pas grand chose de cette relation et avoue « n'avoir rien à y gagner ». C'est le signe d'un certain désintéressement, mais aussi peut-être d'une forme de paternalisme peu propice à une relation égalitaire.

Les personnes rencontrées à la municipalité de Mopti, ne nous ont pas communiqué de positionnements stratégiques. Ils constatent seulement qu'ils sont en situation de bénéficiaires et qu'ils ont finalement peu de chose à proposer en retour sinon leur richesse culturelle.

1.7 Bilan des actions

En termes de résultats concrets, la coopération Maurepas – Mopti, se résume pour l'instant au transfert de matériel, la mise à disposition de quelques appuis techniques et financiers et l'organisation de stages et de formations.

L'approche retenue par la commune de Mopti, ne conduit pas à une relation égalitaire. En contre partie l'attitude de la Commune de Mopti demeure celle d'un bénéficiaire.

Des évolutions, s'inscrivant dans la spécificité de la coopération décentralisée peuvent être envisagées :

- établir des perspective à moyen et long terme prenant en compte le fait que des collectivités locale sont des structures pérennes. Il faudra pour cela que les deux partenaires se positionnent clairement dans la durée sur des logiques institutionnelles et pas sur celles de relations entre élus soumises à la durée des mandats électifs.
- envisager les complémentarités avec les autres coopérations décentralisées établies sur Mopti et sa région
- renforcer la complémentarité entre l'action publique Maurepas - Mopti et le renforcement de la société civile par l'association Action Mopti

Quelques propositions de pistes de travail peuvent être avancées :

Renforcement et appui institutionnel

La capacité de la commune de Mopti d'assurer ses charges est un objectif incontournable. Pour l'atteindre, la municipalité de Mopti devra améliorer son taux de recouvrement des recettes de la fiscalité locale et développer sa capacité à générer des ressources nouvelles.

Les voies explorées actuellement par la commune, notamment pour transférer une partie de la TDRL aux comités de quartiers, vont dans ce sens. Mais elles butent sur des questions de légalité difficiles à résoudre dans le contexte récent de la décentralisation. L'expérience de collectivités locales du Nord pourrait être mise à profit.

Prise en compte de la dimension économique de la coopération décentralisée

Il ne nous appartient pas ici de définir des stratégies mais de souligner que la commune de Mopti n'est pas un désert économique. L'état des lieux établi pour l'élaboration du Plan décennal de Développement de la Commune de Mopti (PDC) permet d'identifier quelques enjeux économiques :

Depuis une vingtaine d'années, plus de deux milliards de Francs CFA ont été investis (3.15 millions d'Euros). Mais seuls 135 MFCA d'investissements se traduisent par des activités vraiment rentables (essentiellement la panification, viennoiserie). Le reste s'est en grande partie perdu pour mauvaise gestion, manque d'anticipation sur l'évolution du marché, mais aussi pour des problèmes techniques les fournisseurs n'assurant pas le suivi en pièces de rechange, matériel obsolète dès la mise en service.

D'autres enjeux sont repérables dans le secteur tertiaire notamment dans l'activité touristique

La coopération décentralisée en tant que dispositif mettant en relation des opérateurs économiques du Nord et du Sud, garant de la crédibilité des opérateurs et des engagements à moyen terme, facilitateur de la mise en place de mesures incitatives, peut sur cette dimension économique jouer un rôle irremplaçable.

Note à propos du SAN de Saint Quentin en Yvelines

Le SAN ne souhaite pas s'engager au-delà de son soutien actuel au Programme d'Appui à la Lecture à Mopti (PALM) qui correspond à un de ses axes prioritaires au sein du SAN.

La volonté politique d'engager une relation de coopération décentralisée n'est pas établie. Pourtant les relations déjà anciennes du SAN avec la ville de Mopti, via l'association Action Mopti maître d'œuvre du PALM, serait un atout favorable. Nous supposons que la pratique de l'intercommunalité du SAN pourrait être un apport fort utile dans le contexte de la ville de Mopti et notamment dans la gestion des relations entre les pôles de Mopti et Sévaré, ainsi que dans la prise en compte des communes périphériques (Fatoma, Soufouroulay...)

En conclusion

Une coopération décentralisée prudente, ayant des atouts, qui pourrait se renforcer à la condition qu'une politique commune soit établie entre les deux partenaires.

Ce qui suppose un temps de concertation approfondie, mais aussi et surtout que chacun des partenaires ait précisé au préalable ses propres attentes.

2. ROLE D’ACTION MOPTI COMME RELAIS ET ACCOMPAGNATEUR DES LA COOPERATION MUNICIPALE

Les rôles respectifs de l’association et de la commune mériteraient d’être clarifiés. Il semble un peu surprenant que les financements obtenus dans le cadre de la coopération décentralisée soient demandés et affectés à l’association alors que c’est la commune qui est théoriquement le maître d’ouvrage.

Une séparation des deux actions celle de coopération décentralisée et celle de l’association serait souhaitable.

Les financements de la coopération décentralisée devraient être demandés par la municipalité pour ses actions propres, quitte ensuite à commanditer Action Mopti sur le terrain pour apporter son appui technique et son expertise.

L’association Action Mopti pouvant pour sa part rechercher des cofinancements auprès de la Mission de la Coopération Non Gouvernementale (MCNG) du Mae en faisant apparaître les financements non gouvernementaux obtenus directement sur le terrain (ex. CEDPA) ou à partir du siège (il est toujours possible que Action Mopti reçoive des subventions de la part de collectivités, ou des fonds privés de toutes origines)

Cela permettrait :

- de clarifier les rôles
- de permettre une communication externe plus facile à décoder pour les divers interlocuteurs sur le terrain
- de mieux répondre aux critères d’éligibilité des divers financements publics.
- éviter l’impression d’instrumentalisation ressentie par l’équipe de terrain par rapport à la municipalité de Maurepas
- donner un cadre au paiement des divers services rendus

3. EVOLUTION DES PROJETS D’ACTION MOPTI DANS LE CONTEXTE DE LA DECENTRALISATION

La question posée dans les termes de référence « Dans quelle mesure certains projets propre à Action Mopti pourraient-ils être poursuivis par les municipalités de Mopti et de Maurepas » ne peut se résumer au modalités d’un transfert d’activité d’un opérateur vers un autre.

Une proposition de réponse ne peut être faite qu’au regard de l’ensemble des enjeux abordés lors de l’évaluation.

Le choix, déjà acté, d’abandonner l’action directe au profit de l’appui aux opérateurs locaux devrait conduire à l’arrêt des actions directes ou plus positivement à une stratégie active de transfert à des opérateurs locaux.

Nous avons vu par ailleurs que des tentatives de transfert on été tentées mais n’ont pas toujours pu aboutir .

Pourtant il faudra bien continuer dans cette voie qui est la seule permettant de clarifier le positionnement d'Action Mopti dans le cadre de la décentralisation au Mali et de la coopération décentralisée Maurepas-Mopti.

A ce stade un scénario peut être esquissé :

La commune de Maurepas renforce sa coopération avec la commune de Mopti et lui donne sa spécificité de coopération décentralisée :

- renforcement de l'appui institutionnel
- prise en compte des dimensions économiques
- continuation de l'appui organisationnel
- appui à la recherche de financements propres en complément d'éventuelles dotations de la part de la commune de Maurepas.

L'association Action Mopti :

- s'engage résolument dans une stratégie propre d'appui aux opérateurs locaux issus de la société civile en renforçant encore la qualité de ses méthodes d'actions et de sa ressource humaine.
- se positionne en tant que maître d'œuvre au service des deux communes, et éventuellement d'autres coopérations décentralisées, ce qui suppose des prestations sur commandes, clairement identifiées, contractualisées et financées.
- continue des actions en tant qu'opérateur délégué qui sont indispensables à l'équilibre financier de l'association, mais en donnant la priorité aux actions de type appui aux opérateurs locaux et en abandonnant progressivement, ou faisant évoluer, celles d'opérateur direct.

Selon ce scénario, la plupart des activités conduites actuellement par Action Mopti mais relevant des prérogatives attribuées aux communes par la décentralisation pourraient être confiées à des opérateurs locaux. Ce transfert se faisant sous la responsabilité de la commune.

Action Mopti se focalisant alors sur le travail d'appui aux transferts.

Un deuxième scénario pourrait être envisagé, il est très proche du précédent, à une différence près : il introduit l'existence d'une structure Action Mopti Mali ayant sa propre existence juridique. Les conditions de cette « autonomisation » ne sont pas encore toutes réunies, mais il nous semble utile de conserver cette option, au moins pour étude, dans les perspectives d'évolutions d'Action Mopti.

CONCLUSION

Après pratiquement quinze ans de présence sur le terrain, l'association Action Mopti est aujourd'hui un opérateur reconnu et apprécié. La notoriété d'Action Mopti ne s'est pas établie de façon linéaire, elle a fluctué dans le temps avec des hauts et des bas. La période actuelle est positive, mais rien n'est définitivement acquis.

Le bilan des actions sur cette période doit être jaugé à la mesure des évolutions des pratiques de l'aide au développement. Les actions caritatives des années 80 doivent être replacées dans leur contexte, même si les conséquences de ces actions, en terme d'image et de gestion du passif sont encore d'actualité. Le bilan établi par l'évaluation montre que les réussites sont celles des programmes les plus récents¹⁶ et cela est plutôt encourageant.

La stratégie d'action a d'abord évoluée sur le papier ce n'est qu'ensuite, et plus difficilement, qu'elle a fait son chemin dans les orientations données par le Conseil d'Administration. Le passage à l'acte sur le terrain est encore en cours.

A ce stade les enjeux portent :

- sur le positionnement des divers opérateurs, associations et communes dans des champs spécifiques clairement établis,
- l'affichage par chacun de politiques à moyen terme et des stratégies pour en assurer la concrétisation.

Pour Action Mopti cela conduira probablement :

- à confirmer son choix d'apporter un appui aux opérateurs locaux,
- à opérer un arbitrage dans le choix des actions nouvelles pour privilégier celles correspondant le mieux aux choix stratégiques de l'association,
- la mise en oeuvre de méthodes spécifiques au développement local, et donc la maîtrise de ces méthodes.
- le transfert de responsabilités au terrain
- un appui soutenu au renforcement et à la pérennisation de l'équipe locale.

¹⁶ A la différence notable du programme Teriyaso... mais celui-ci n'est finalement qu'un avatar d'un programme plus ancien.