

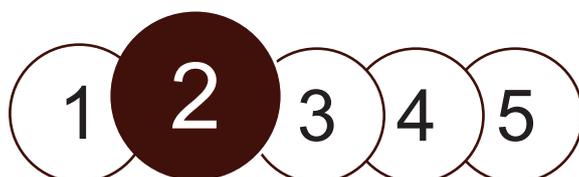
Collection I

CHANGER L'AIDE, C'EST NOTRE AFFAIRE A TOUS

Série CP

DU PROJET À LA CONVENTION
DE PARTENARIAT

**REFLECHIR POUR
CHOISIR CE QUE
CONTIENDRA
LA CONVENTION**



INTRODUCTION

Contenu

Des paroles et des écrits provenant de responsables d'Organisations Paysannes (OP) et d'agents d'Organismes d'Appui (OA) ont été recueillis entre 1998 et 2001. Des extraits de ces témoignages sont reproduits dans ce livret, ainsi que des notes rédigées par des «noyaux» de discussion. Seuls les titres ont été rédigés par l'équipe du GRAD.

Liaisons avec d'autres livrets

Ce livret CP fait partie de la série de 5 livrets appelée : «DU PROJET A LA CONVENTION DE PARTENARIAT» (voir leur contenu en page de couverture).

Cassette de ce livret CP1

Une cassette en français est disponible. Elle comporte des extraits de l'interview de :

M. Mathieu DIOUF, ARAF : «Les relations entre l'association paysanne ARAF et ses partenaires» (Fatick, Sénégal) - Fiche n° 67

M. Mathieu DIOUF, ARAF : «Même quand plusieurs partenaires se mettent ensemble, certaines activités restent difficiles à faire financer par les partenaires des associations paysannes» (Fatick, Sénégal) - Fiche n° 69

M. Sara DIOUF, Jig-Jam, Mathieu DIOUF, ARAF, Joséphine NDIONE, GRAIF : «Trois appréciations de partenariats jugés réussis, par des responsables sahéliens» (Fissel, Sénégal) - Fiche n° 92

M. Sara DIOUF, Jig-Jam : «Autonomie et dépendance d'une association paysanne face à ses bailleurs» (Fissel, Sénégal) - Fiche n° 93

On trouve aussi ces extraits sur le site du GRAD : www.grad-s.net

Conseils pour la lecture et l'animation

Les 5 livrets de cette série sont faits pour servir de point de départ de discussions au sein d'une OP. Ils seront utiles aux responsables de l'OP, avant et pendant une négociation avec un partenaire avec lequel on a déjà de bonnes relations. Pour en tirer parti, il faudra parfois passer toute une réunion sur l'un des thèmes de l'une des pages.

Lexique

Les mots un peu rares sont marqués d'une * et sont expliqués dans le lexique de la page 15.

REFLECHIR pour CHOISIR ce que CONTIENDRA la CONVENTION

SOMMAIRE

<u>Les fonctions que l'on néglige souvent au moment de la négociation d'un projet (ou d'un programme)</u>	4
<u>La difficulté de faire financer les dépenses «institutionnelles»*</u>	6
<u>S'accorder sur le rythme de l'action, et sur la durée de coopération</u>	8
<u>Comment naissent des idées de nouveaux projets entre partenaires ?</u>	10
<u>Que mettrons-nous dans notre convention ?</u>	12

OBJECTIF DU LIVRET CP2

Donner des idées et une méthode de réflexion pour que l'OP puisse préparer de son côté ce qu'elle souhaiterait discuter au moment de préparer une convention de partenariat avec une OA.

Thème 1

Les fonctions que l'on néglige souvent au moment de la négociation d'un projet (ou d'un programme)

On oublie qu'il faut apprendre à gérer :

Les fonctions et notamment celles d'achat et de suivi sont imposées par le bailleur de fonds. J'ai l'exemple de moulins achetés à Lomé alors que des moulins sont construits chez nous à Dapaong. Où est alors l'autopromotion ? Il faut former les OP en gestion pour une bonne utilisation de leurs ressources. Rencontre de Dapaong

On ne parle pas assez de la formation :

Faire de la formation et des visites d'échanges un cheval de bataille. La formation vaut mille fois mieux que les constructions (barrages, puits, etc.) car elle met l'homme en état de faire face à tous les problèmes. APCD

Un exemple :

Actuellement, les femmes sont vraiment sensibilisées et savent que ce qu'on est en train de faire, c'est leur propre intérêt. Actuellement, nous sommes là en formation pour les caisses d'épargne et de crédit, c'est pour voir l'utilité de ces caisses, la destinée de ces caisses et leur pérennisation. Cela ne peut se faire que quand il y a une formation. Il faudrait former les gens pour qu'ils sachent exactement à quoi s'en tenir. Oui. Avec une bonne formation, je crois que les populations agiront d'elles-mêmes sans l'assistance d'Adama ou l'assistance de Charlotte. Alors tout ce qui viendra de l'extérieur ou bien de l'intérieur du pays ne sera qu'un appui, un apport, des efforts, un plus de ce qui est fait par les populations. Adama Seme*

NOTE : • En Italique : extraits d'interviews
• En caractère normal : écrits, lettres, comptes-rendus

***Il existe des tâches essentielles pour que l'OP devienne capable mais ces tâches-là, on ne les voit pas quand on prépare la réalisation d'un projet et qu'on négocie une aide.
Dapaong***

On oublie tout le travail nécessaire pour rendre compte des dépenses et les engager :

La justification financière doit être simple pour être comprise des gens. Le fait que les 3 différents bailleurs de notre OA aient chacun des modes de justification financière différents complique la vie des paysans, car cela nécessite un appui technique spécialisé.

Le financement «par tranches» est positif. Il permet d'apprendre aux gens à gérer «petit à petit» l'argent. Lamine Faye

On laisse sans ressources le travail d'information :

Enfin, le volet du programme qui trouve difficilement son financement est celui de la communication. Aujourd'hui, vu l'importance de la communication et vu le peu de partenaires qui veulent nous appuyer là-dessus, nous allons mettre dans chaque volet un certain pourcentage pour la communication. Auparavant, nous en faisons un volet à part, mais il y a eu trop de difficultés. Mathieu Diouf

Informé ce n'est pas annexe, secondaire ... surtout lorsque les partenaires du Nord redoutent une coupure entre la base et les leaders ou souhaitent que les expériences, les connaissances, circulent. GRAD

Thème 2

La difficulté de faire financer les dépenses «institutionnelles»

Comment épauler les animateurs ?

Qui va de village en village ? Qui fait des démonstrations ? ... Avec quels moyens ?

Il est parfois très difficile de pouvoir faire financer la totalité du programme. L'USAID a été le seul partenaire (de mai 1993 à mai 1995) qui a accepté de nous soutenir institutionnellement d'une manière importante. Il avait accepté de payer des équipements de bureau (ordinateurs, fax, etc.), une bonne partie des frais de fonctionnement (eau, électricité) et nous a également permis de recruter des gens qui soient là en permanence pour faire le travail. On ne se sépare pas l'aspect institutionnel au sein du programme. On l'inscrit à l'intérieur de chacun des volets du programme. Cela veut dire que si tu prends le volet «puits», il y aura un aspect institutionnel dit «suivi-formation-appui» et le partenaire voit les moyens logistiques qu'il est obligé de fournir s'il prend le volet puits. Mathieu Diouf

Comment former les leaders de l'association :

En termes d'amélioration des appuis, je pense qu'il faut surtout mettre l'accent sur l'appui institutionnel parce que l'appui à des réalisations c'est bon mais pour les réaliser et pérenniser les actions, il faut que l'organisation existe. Et pour continuer à assumer le leadership, il faut se renforcer et exister en tant que leader reconnu et légitime. Et ça c'est vraiment un appui institutionnel que ce soit pour l'organisation et son développement, que ce soit pour les leaders et leur formation. Safiatou Diop

Le travail de développement nécessite des moyens de fonctionnement, de déplacement, d'évaluation, d'accompagnement*.

Nous ne prévoyons pas de financer un volet spécial de notre programme par nos propres fonds parce que nos moyens ne sont pas importants puisqu'ils sont constitués par les cotisations des membres et que celles-ci sont souvent liées à l'hivernage. Si celui-ci est bon; les cotisations rentrent correctement. Si l'hivernage est mauvais; nous aurons des problèmes. C'est pour cela qu'on ne veut pas prendre nous-mêmes le financement d'un volet spécial assuré à 100% par nos propres moyens. Par contre, pour chaque programme nous déterminons la participation financière de l'association qui varie, généralement, entre 10 et 11%. Ainsi, ces ressources propres sont réparties dans tous les volets et ne permettent pas d'en financer un complètement. Notre objectif est que tous les volets de notre programme soient pris en compte par les partenaires, puisque tout est lié. Mathieu Diouf

Comment former tous les villageois sur les problèmes du pays ?

Nous voulons former sur les thèmes d'actualité : la régionalisation et la décentralisation. Les gens doivent «faire marcher la machine» mais n'ont pas suffisamment de formation. L'Etat nous a dit de nous débrouiller, nous les paysans. Mathieu Diouf

Thème 3

S'accorder sur le rythme de l'action, et sur la durée de coopération

Les points de vue des OP :

D'une manière générale il faut respecter les rythmes et les capacités* des OP parce que le financement externe mal programmé peut casser des dynamiques et des initiatives. Ousseiny Ouedraogo

Concernant les calendriers de réalisation

- Etablissement en consensus avec les bénéficiaires et respect du calendrier
- Pour un bon résultat : suivre des calendriers propices aux réalisations

Concernant la durée de coopération OP/OA

- Arrêter et proposer (consensus avec appuyeur en tenant compte des possibilités et disponibilités) des durées suffisantes.
 - Le contenu de la convention montrera bien l'engagement des acteurs dans la durée.
- ASET

«Ce n'est pas quand la pluie arrive qu'il faut préparer le champ».
Rencontre Sawani 2000

Trois opinions différentes sont exprimées en ce qui concerne les calendriers de réalisation :

- Opinion 1 : fixer les périodes de réalisation en fonction des périodes de décaissement de l'aide apportée par l'OA.
- Opinion 2 : fournir les ressources et fixer les calendriers d'exécution seront fonction des occupations saisonnières des bénéficiaires.
- Opinion 3 : laisser la liberté aux OP bénéficiaires de faire les calendriers et fixer les dates d'arrivée des ressources. Ceci pour harmoniser les forces et tenir compte de la capacité du demandeur.

- Et nous, quelle est notre opinion ?

Une expérience :

Nous avons réalisé un programme d'alphabétisation sur 3 ans dans des villages. La conception était intéressante puisqu'après une première année d'apprentissage, il était prévu de faire durant les deux années suivantes des sessions de renforcement pour s'assurer de l'acquis. Nous avons identifié des villages et il a fallu commencer rapidement les programmes. Seulement, l'effectif des présents et leur motivation ont été réduits. Pourquoi ?

Parce que l'on ne nous a pas laissé le temps de sensibiliser, de faire apparaître aux villageois tout l'intérêt qu'ils avaient à s'alphabétiser. Il faut prévoir et financer des phases d'animation préalable pour donner de la vie au groupe. L'intérêt pour le développement, l'envie de progresser est latente* mais il faut, si l'on peut dire, faire de la réanimation : un groupe est là, en attente ou actif dans d'autres activités, il faut le réanimer par rapport à un objectif nouveau ou précis. Rencontre Dapaong 2000

Thème 4

Comment naissent des idées de nouveaux projets entre partenaires ?

Sara Diouf, Jig-Jam (Sénégal) explique ceci :

Généralement l'idée d'une activité vient de nous. L'idée ne vient même pas de l'association en tant que structure faîtière, mais vient des groupements de base. Là, tout est exprimé en terme d'activités. Ce sont ces activités qui sont repérées par les équipes de coordination et qui sont synthétisées au niveau de l'association. Cela constitue le fondement du programme. Les deux partenaires nous aident sur l'orientation, la stratégie et la cohérence qui doit exister entre les actions. Si une action n'est pas trop cohérente avec les autres, ils essaient de nous prouver qu'il y a manque de cohérence et si nous sommes vraiment bien sensibilisés, nous serons peut-être d'accord. Mais c'est rare. Le dernier mot revient toujours à l'association. Nous n'avons pas eu, pour le moment, des idées qui viennent d'eux directement.

Ce que j'apprécie, c'est l'accompagnement que j'ai vécu avec certains partenaires, OXFAM GB surtout. Parce qu'une fois qu'une idée a germé en nous, cette ONG ne nous laisse pas, elle nous assiste. Elle nous incite même à voir jusqu'où nous pouvons aller dans notre idée. Je donne un exemple : la radio rurale. L'idée est venue de nous-mêmes. A un moment donné, nous nous sommes mis, entre nous dans notre bureau, pour discuter des problèmes de communication que nous avons. Nous en avons parlé à gauche et à droite, dans les groupements, dans les populations pour savoir comment nous allions les résoudre. On s'est demandé si on pouvait avoir une radio rurale. C'était une idée un peu gauche, on n'y croyait même pas. Mais une fois suivante, nous nous sommes mis autour de la table avec notre partenaire et nous avons discuté de cela et OXFAM GB nous a donné du courage. Elle a même continué au moment de la sensibilisation des populations, elle nous a accompagnés dans les négociations, elle a été partout avec nous et a finalement financé cela.

«Il est souvent très difficile de faire comprendre à un partenaire du Nord que le mieux qu'il ait à dire c'est de peu dire et le mieux qu'il ait à faire c'est de ne pas faire». Christophe Vadon

C'est une approche d'appui qui permet vraiment à l'individu de faire beaucoup de choses. Parce que quand on a la conscience tranquille, qu'on a le courage et qu'on se sent appuyé, là on peut réussir beaucoup de choses. Ce souvenir me revient toujours et je dis bravo à un tel partenariat qui peut permettre tant de réussites ! En tous les cas, ce qui m'a vraiment frappé c'est que les gens, tout à fait au début, au moment où nous n'avions pas beaucoup d'expérience, nous ont assistés, et ceci à partir de nos propres idées.

Sara Diouf, interviewé en décembre 1997
par Benoît Lecomte

Points-clefs :

- Sous la responsabilité de l'OP, une OA appuie les pratiques et assure des formations. Cependant, quand on a montré quelque chose à quelqu'un et qu'il a refusé de le faire, il faut attendre jusqu'à ce qu'il soit confronté au problème et qu'il se décide à agir. GRAD

Des mots-clefs :

Pour l'OP = résistance
= initiative

Pour l'OA = retenue
= durée

Que mettrons-nous dans notre convention ?

Ce que disent les Organisations Paysannes :

Une OP a le droit de :

- Présenter des réalités du milieu et ses objectifs (dans quelles directions elle veut aller ?).
- Demander du temps pour expliquer et faire comprendre à ses membres le rôle, les contenus et les engagements inclus (aller/retour avec la base).
- Répartir les ressources là où il y en a besoin. Conclusion : le propriétaire de l'action doit définir ses besoins lui-même.

Une OP accepte que l'OA :

- Exige la volonté de réussir et demande d'abord l'apport propre pris sur les ressources dont l'OP dispose.
- Donne son accord seulement après une étude des propositions de l'OP.

Une OP a le devoir de :

- Présenter des objectifs clairs et précis pas trop ambitieux mais réalisables.
- Mener une étude sur les besoins et les ressources de l'OP.
- Satisfaire certains besoins financiers par ses propres moyens afin de se sentir responsable de sa gestion.

Les OP demandent aux OA de :

- Mobiliser des ressources (l'appui financier et les moyens humains). Mettre ces moyens à sa disposition, durer avec elles et s'assurer de la réussite.
- Aider le groupement à accéder à des ressources complémentaires, par exemple en appuyant pour chercher des partenaires.
- Faciliter les relations pour que l'OP s'adapte aux conditions de l'OA, ou dit autrement lui donner l'appui à une bonne formulation des programmes.
- Négocier librement les contributions en fonction de ses moyens réels, notamment être responsable de la mobilisation des contributions. Par exemple, ne pas être obligé de fournir en participation par des journées de travail si l'OP veut le faire par une contribution financière.
- Remettre en cause (par des discussions approfondies) certaines conditions et exigences trop restrictives pour l'accès aux ressources.

**«Même si tu aimes la boule, tu ne vas pas dire au mortier : «Mère».
«Ce n'est pas parce qu'ils veulent de l'aide qu'ils doivent tout accepter».
«Chacun doit faire un pas vers l'autre». Rencontre de Sawani**

Nous demandons aux OP le droit de :

- Connaître leurs possibilités en ressources humaines, financières, matérielles et les délais* dans lesquels il est possible que l'action soit réalisée.
- Evaluer leurs besoins en ressources complémentaires.
- Faire des observations sur l'organisation de l'OP, pas pour la changer mais pour permettre à ses membres de réfléchir.

Nous avons le devoir, vis à vis de l'OP, de :

- Mener une formation-discussion.
- Informer l'OP sur tout ce qui est son domaine à elle.
- Mettre à sa disposition nos dossiers, expliquer notre domaine d'intervention.
- Etudier, examiner et amender les demandes de l'OP.
- Donner suite, expliquer les conditions de financement.
- Négocier équitablement à partir d'arguments objectifs et convaincants allant dans le sens de la défense des intérêts des 2 parties tout en tenant compte des forces mais aussi des limites de chacun.
- Trouver les ressources pour que la collaboration soit durable.
- Financer le suivi et l'évaluation interne et externe, faire le déplacement vers les OP.
- Négocier fermement les différentes ressources et leurs affectations respectives en partant des réalités locales et des objectifs de l'Aide.

Exploitation des travaux des Noyaux et des rencontres de Fada N'Gourma, Meckhé, Dapaong et Sawani

Co-auteurs du livret :

Les responsables paysans :

M. Mathieu DIOUF, ARAF, BP 01, GOSSAS (Sénégal)
M. Sara DIOUF, JIG JAM, BP 51, KHOMBOLE (Sénégal)

Les agents d'organisme d'appui :

Mme Adama SEME, JIG JAM, BP 51, KHOMBOLE (Sénégal)
M. Lamine FAYENKE, YEF, PMB 652, SERREKUNDA (Gambie)
Mme Safiatou DIOP, COFDEF, THIES (Sénégal)
M. Ousseiny OUEDRAOGO, FENOP, 09 BP 977, OUAGADOUGOU 09 (Burkina Faso)

Les noyaux de réflexion :

Noyau ASET, BP 464, ATAKPAME (Togo)
Noyau APCD, BP 53, SOTOUBOUA (Togo)

Rencontres inter-noyaux :

Dapaong (Niger), 2001
Sawani (Niger), 2001

Rédaction :
Christophe VADON

Responsable de la collection :
Bernard LECOMTE

Mise en page :
Brigitte REY

LEXIQUE

Page

Accompagnement	<i>Action de suivre quelqu'un pour l'aider s'il le demande</i>	7
Capacité	<i>Connaître et savoir faire telle chose</i>	8
Délai	<i>Temps accordé ou prévu pour réaliser une action ou dépenser telle somme</i>	13
Dépense institutionnelle	<i>Somme utilisée pour payer les fonctions de l'OP (comptabilité, formation, etc.)</i>	3
Latent(e)	<i>Présent mais sans être utilisé</i>	9
Pérenne (Pérennisation)	<i>Quelque chose de durable</i>	4

NOTES DE TRAVAIL

Livret CP2

Se développer ce n'est pas seulement réaliser des projets, c'est surtout construire des organisations paysannes et des exploitations familiales solides. Celui qui veut aider ce progrès-là s'engage pour longtemps. Négocier une « convention » est un moyen pour conduire un partenariat exigeant.

Livrets de la Série CP :

- Livret CP1 - Pourquoi établir une « convention » entre partenaires ?
- Livret CP2 - Réfléchir pour choisir ce que contiendra la convention
- Livret CP3 - Préparer la mise en œuvre de la convention
- Livret CP4 - Préparer la partie « suivi-évaluation » de la convention de partenariat
- Livret CP5 - Négocier une convention puis, petit à petit, l'améliorer

Séries de la Collection I :

Série A - Autonomie

Série AF - Aide aux Femmes

Série C - Maîtriser l'aide pour arriver à nous en passer

Série CP - Du projet à la convention de partenariat

Série D - Appui aux Organisations Paysannes Débutantes

Editeur :

GRAD

953 Chemin de la Ventreuse
74130 BONNEVILLE (FRANCE)

Tél : +33 (0)6 41 28 99 88

Email : grad.ch@fgc.ch

www.grad-s.net

Avec l'aide de :

DDC

Direction du Développement et
de la Coopération

Département des Affaires Etrangères

Freiburgstrasse, 130

3003 BERNE

(SUISSE)