

Collection I

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

Série CP

DU PROJET À LA CONVENTION
DE PARTENARIAT

PREPARER LA MISE EN OEUVRE DE 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. Demba KEITA, APRAN : «La démarche «Diobass» pour réfléchir, au village, entre paysan(ne)s, agents et chercheurs, au Sénégal et en Afrique noire francophone» (Sénégal) - Fiche n° 38

M. Lamine FAYENKE, YEF : «Qu'y a-t-il derrière le mot «partenaires» ?» (Gambie) - Fiche n° 198

M. Ousseiny OUEDRAOGO, FENOP : «Les défauts des bailleurs et des instruments de financement extérieur» (Burkina Faso) - Fiche n° 226

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.

Preparer LA mise en œuvre de la convention

SOMMAIRE

<u>Comment faire pour agir entre partenaires et garder de bonnes relations ?</u>	4
<u>Comment programmer et financer ?</u>	6
<u>Comment s'entendre pour la formation et les indemnités ?</u>	8
<u>Comment organiser l'exécution ?</u>	10
<u>Comment faire face ensemble aux imprévus ?</u>	12

OBJECTIF DU LIVRET CP3

Se servir de l'expérience de différentes OP et d'OA pour choisir les façons de mettre en œuvre (demain) la convention que l'on prépare (aujourd'hui).

Thème 1

Comment faire pour agir entre partenaires et garder de bonnes relations ?

- *Une Analyse :*

Mathieu Diouf, président de l'ARAF (Association Régionale des Agriculteurs de Fatick) : «Je dois dire qu'après la mort de Joseph (Joseph Sene, ancien président de l'ARAF, décédé en 1994), nous avons eu un flottement de six, dix mois parce que c'était un coup douloureux. Mais après, nous nous sommes organisés, d'abord en créant un comité de réflexion pour nous permettre d'identifier les problèmes et d'orienter les démarches. Un de nos défis était de tout faire pour garder les bonnes relations que nous avons avec nos partenaires. C'est ainsi qu'on a essayé de mieux organiser notre gestion pour qu'à chaque fois que les gens de l'aide passent, ils reconnaissent la transparence de notre gestion. L'argent est le nerf de la guerre et les gens jugent parfois les autres par rapport à l'argent. En fait, nous avons gagné notre pari parce qu'un seul partenaire s'est retiré, alors que beaucoup d'autres sont venus». Mathieu Diouf*

- *Des façons de faire*

- *Augmenter la liaison de renseignements entre les acteurs. Bedogo*
- *Flexibilité après étude. Noyau Sawani*

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

**«Il faut accepter de vivre ensemble les temps forts
et les temps faibles» Lamine Fayenke**

Les points de vue des OA :

- Des analyses :

«Un groupement qui a mis en place son propre fonctionnement, si l'aide arrive, alors sa méthode de fonctionnement n'est plus adéquate pour gérer l'aide !» Aminé Miantoloum

«De plus en plus, les bailleurs aiment collaborer avec des structures locales où il y a une certaine démocratie. Ces partenaires n'imposent rien aux leaders, mais ceux-ci savent qu'ils doivent veiller et négocier avec les membres des OP. Cette influence se fait dans les couloirs, par des discussions en tête-à-tête». El Hadj Ndong

- Des façons de faire :

- Eviter le monopole d'une seule source d'aide.
- Donner vie au partenariat par des formations, la connaissance mutuelle, l'appui-conseil, des informations. Cela c'est le début d'un renforcement institutionnel. (Dapaong)

«Souvent on croit - à tort- que puisqu'ils ont été jusqu'à un tel niveau, c'est qu'ils sont tout de suite capables de faire plus. Désormais, on aide les gens à réfléchir ; on leur dit : « Si vous demandez tel financement, si vous devez gérer telle chose, comment allez-vous vous organiser ? » Geneviève Pillet*

«Appuyer leur gestion, c'est non pas leur fournir une méthode de gestion pensée de là-bas, mais voir avec les responsables de leur association ce qu'il convient de faire de manière appropriée et non imposée de l'extérieur». El Hadj Ndong

Comment programmer et financer ?

Les points de vue des OP :

Veiller à ce que toutes les ressources nécessaires soient mobilisées efficacement.

L'OP apporte son apport financier propre pour mieux conduire à terme ses objectifs et utiliser des moyens non propres à lui pour financer d'autres fonctions moins essentielles.

Il faut faire le remboursement des prêts avant l'arrivée des bailleurs de fonds en visite.
Rencontre Sawani

Si on met un programme en place et qu'il n'est pas financé avant un an, il y aura de nouvelles choses qui vont apparaître; cela nous amènera à modifier le programme pour en reprendre certains aspects. Et au bout d'un an et demi, nous sommes obligés de redimensionner le programme, ce qui prend encore du temps et nous coûte de l'argent. On met environ deux mois pour le redimensionner, on l'envoie et on attend la réponse encore 6 à 8 mois. Mathieu Diouf

• Façons de faire :

La justification financière* doit être simple pour être comprise des gens. Le fait que les 3 différents bailleurs de YEF aient des modes de justification financière différents complique la vie des paysans, car cela nécessite un appui technique spécialisé. Le financement par tranche* est positif. Il permet d'apprendre aux gens à gérer petit à petit l'argent. Lamine Fayenké

« C'est deux mains qui se lavent, si c'est une seule, elles ne peuvent pas être propres ». Rencontre Sawani

Les points de vue des OA :

- Nous réclamons, nous OA, le droit de :
Exiger la contribution de l'OP à un pourcentage du montant à financer. Tchamba
Exiger de celui qui nous fournit l'argent le cofinancement des diverses fonctions de l'OP (notre partenaire).
Négocier avec le bailleur de fonds (au delà du coût du seul "projet").
- Nous devons, nous OA :
Envoyer à temps les fonds pour ne pas faire attendre. ASET
Cofinancer les fonctions qu'on juge importantes d'un commun accord avec l'OP.
Rencontre Niamey
- L'OP, de son côté, doit :
Dégager sans condition sa contre-partie pour le cofinancement des diverses fonctions.

Une analyse :

Les programmes planifiés comme cela de façon carrée, non ! Les contraintes sont là. Exemple : on vous fait un décaissement pour 6 mois et souvent, l'argent est là, les 6 mois sont écoulés, vous n'avez pas fini de le dépenser. Il y a des partenaires qui s'énervent : «Je dois envoyer un rapport, etc.» Il leur faut vite des factures. Mais après ces 6 mois-là, il peut arriver le contraire et que pour le décaissement suivant, les activités avancent trop vite; les gens ont besoin d'argent et alors ils attendent peut-être 6 mois parce que c'est comme ça dans le programme signé ! Il faudrait, au contraire, faire arriver l'argent suivant le rythme et les capacités des gens. Ousseiny Ouedraogo*

Thème 3

Comment s'entendre pour la formation et les indemnités ?

Les points de vue des OP :

- Une analyse :

Il est essentiel de faire un programme de formation et d'accompagnement pour apprendre les fondements car le savoir-faire est nécessaire. Le partenaire doit être à côté de la personne, l'accompagner sur le terrain, ce qui permet une meilleure compréhension pour la formation. Il faut mettre le paysan en relation avec une institution de formation ou une structure d'appui. Le partenaire doit accompagner le bénéficiaire sous quatre «phases» (bénéficiaire, service d'appui technique, conservateur, financeur) qui vont permettre la professionnalisation du bénéficiaire qui, peu à peu, va devenir un financeur de micro-projets. Le service d'appui technique assure un transfert de l'expérience par la mise en pratique, ce qui limite les erreurs. La notion de «conservateur» signifie que le paysan garde, note tout ce qu'il apprend. C'est ce qui permet au bénéficiaire de progresser et de devenir à son tour financeur. Lamine Fayenké*

- Des façons de faire :

Chaque fois que l'on sentait un besoin d'agir dans un domaine nouveau, il y a eu au préalable la formation. C'est grâce à l'aide extérieure qu'on a pu le faire. Les jeunes qui ont suivi une formation, l'ont passée à l'extérieur (en France, en Belgique, etc.). Plus d'une trentaine de jeunes, en 20 ans, ont eu une formation et le transport était à la charge des ONG. Mathieu Diouf

- Une méthode de formation dans les villages :

Avec la méthode Diobass, on essaie de régler en même temps plusieurs préoccupations; celles des paysans, celles des agents et celles des chercheurs. J'ai participé à un atelier conduit par Hugues Dupriez. Je l'ai tout de suite beaucoup apprécié parce que, d'abord, on va une semaine sur le terrain. Je commence à critiquer un peu les sessions, les séminaires qu'on organise dans les salles de réunion où on est là pendant 5 à 10 jours avec seulement des bâtiments en face de nous. Mais avec la démarche Diobass, on va sur le terrain, on voit le concret, on palpe des choses, on a des préoccupations auxquelles on va réfléchir. Nos interlocuteurs sont valables; ce sont les gens qui exécutent et réalisent ces activités-là. Ce ne sont pas des présidents d'Union, d'association ou des secrétaires généraux, mais les pratiquants qui ne parlent pas français, qui parlent leur langue. Demba Keita

«Trop d'ONG ont peur de financer des indemnités et des formations pour les paysans animateurs» Bernard Lecomte

Les points de vue des OA :

- Constats :

«Si moi j'étais vraiment bien, vraiment satisfaite, je n'aurais pas quitté l'association où j'étais animatrice bénévole depuis dix ans. Parce que le fait de travailler avec des paysans, cela me plaît beaucoup. Mais je ne peux pas passer tout mon temps à travailler bénévolement, il faut te développer avant de développer ton pays, parce que si tu ne manges pas, tu ne peux pas travailler». Ramata Sawadogo*

- Exemple de négociation :

«Une ONG américaine nous a payé en partie le salaire de deux permanents et leur formation à condition qu'on fasse une séparation nette entre les bénévoles, les membres du Conseil d'Administration et le personnel salarié. Après plusieurs formations, ces deux salariés sont partis, estimant qu'ils n'étaient plus assez bien payés. Nous avons renégocié dur une condition : à chaque formation d'un salarié, il faudra former aussi un membre du Conseil d'Administration pour s'assurer que l'on ne perde pas le bénéfice des compétences acquises. L'ONG a d'abord refusé, puis a accepté, comprenant que cela était valable». Nicole Biao

Comment organiser l'exécution ?

Ce que répondent les Organisations Paysannes :

- Nous réclamons, nous OP, le droit de :
 - Nous organiser nous-mêmes. Un travail, celui qui le fait l'organise. Rencontre Sawani
- Nous, OP, voulons que :
 - L'OA respecte la prévision dans l'exécution du programme. Noyau Sawani
- Nous pensons que l'OP doit respecter ce qui a été convenu, car :
 - En cas de non-respect des périodes, le bailleur de fonds se retrouve seul au milieu du village. Réunion Dapaong
- Nous, OP, nous craignons ceci :
 - Des OA veulent exécuter à la place des OP... alors que parfois des gens du milieu peuvent le faire. Par exemple pour garder son financement, l'OA amène ses alphabétiseurs, est-ce favorable ? Réunion Dapaong
- Des points-clés :
 - Désigner un responsable dynamique, compétent.
 - Faire des restitutions de temps à autre. Rencontre Sawani
 - Veiller à ce que chaque responsable joue son rôle. ASET
 - En cas de période des champs, le paysan va au champ car cela lui servira pour longtemps. S'il prend l'argent, une fois dépensé ... qu'est-ce qu'il lui restera ? Réunion Dapaong

**«Dès le départ, cette ONG nous a dit : «C'est votre projet»
Lamine Fayenké**

Ce que disent les Organismes d'Appui :

• Nous réclamons, nous OA, le droit de :

- Organiser et suivre les réalisations du projet aidé. Tchamba
 - Etre informés par le partenaire des choses qui dépassent le budget prévu.
 - Prendre part à l'exécution avec des limites précisées (dans telles conditions).
- Réunion Niamey

• Nous pensons que l'OP doit :

- Exécuter tout ce qui est prévu (de même que les imprévus) conformément aux termes de l'accord et ne pas attendre des instructions de l'OA une fois que les termes de l'accord sont bien acceptés entre les deux parties.
- Exécuter les réalisations à de bonnes périodes.
- Rendre compte de l'évolution des travaux.
- Mettre en place un comité de suivi. Tchamba

• Un cas :

Le partenaire doit descendre à la base pour comprendre, être proche des gens. S'il ne peut pas venir sur le terrain, il faut qu'il donne sa confiance à une structure (intermédiaire) plus proche des OP. Par exemple, une ONG a « dépassé » le secrétariat de notre OA pour aller voir directement les groupements. Les groupements ont alors plus de considération pour elle que pour nous. Le secrétariat s'est fâché : « Allez sur le terrain d'accord, mais il ne faut pas écarter le secrétariat ». Le projet a été suspendu.

Une autre ONG, au contraire, est un exemple positif. Dès le départ, ils nous ont dit : C'est votre projet ». Nous avons une grande marge de manœuvre. Pour l'audit financier et le consultant*, nous avons fait nous-mêmes les termes de référence*. Lamine Fayenké*

Comment faire face ensemble aux imprévus

Ce que répondent les Organisations Paysannes :

- Leurs avis diffèrent :

Pour certaines :

- Proposer à l'OA une utilisation non prévue avant de l'exécuter et attendre son accord.

Pour d'autres :

- Les imprévus légers : les prendre en charge nous-mêmes pour ne pas risquer de faire échouer l'activité.
- Faire face aux imprévus, même en l'absence de l'OA, mettre ses propres fonds même avant que l'autre ne soit au courant. Réunion Sawani
- Nous admettons que l'OA ait ces droits-ci :
- Imprévus financiers : il a le droit de refuser.
- Il peut négocier pour modifier le sens de l'intervention.
- Un truandement* de l'OA dans un groupement donne à ce dernier le droit de casser le contrat. Réunion Sawani

- Des façons de faire :

- L'OA, l'OP et les bailleurs de fonds doivent prévoir un fonds pour les imprévus, car «il faut avoir une réserve d'eau avant la soif».
- «L'obligation peut pousser à enfreindre le contrat, la loi*, désobéir». C'est différent de n'en faire qu'à sa tête. Réunion Sawani

Ce que répondent les Organismes d'Appui :

• Leurs avis diffèrent :

Pour certains :

- Pas d'imprévus.
- L'OA doit donner son avis d'utilisation avant l'affectation à d'autres activités non prévues.
- Peut refuser l'imprévu et rejeter ce qui n'est pas conforme à ce qui était prévu, c'est à dire si les objectifs ont été déviés.

Pour d'autres :

- Prendre une décision souple, donner encore une opportunité aux OP.
 - Accepter si l'imprévu est un préalable à la réussite des objectifs. Rencontre Niamey
 - L'OP doit exiger de l'OA la prise en compte des imprévus.
 - Dès l'arrivée des fonds, commencer sans tarder pour éviter les imprévus. ASET
- Façon de préparer la convention :

Repérer les causes habituelles des imprévus et les indiquer dans la convention, par exemple :

- La hausse des prix, les erreurs dans la conception (comme beaucoup d'OP veulent «faire tout toutes seules», alors qu'elles ne savent pas le faire), l'environnement, les contraintes du milieu. Réunion Dapaong

- Un «accident» : le responsable d'un projet tombe malade : il doit avoir un remplaçant. Réunion Dapaong

Co-auteurs du livret :

Les responsables paysans :

M. Mathieu DIOUF, ARAF, BP 01, GOSSAS (Sénégal)

M. Demba KEITA, AJAC-ZIGUINCHOR, BP 385, ZIGUINCHOR (Sénégal)

M. Tamba YACOUBA, FORAGE, BP 01, MARSASSOUM (Sénégal)

Les agents d'organisme d'appui :

M. Lamine FAYENKE, YEF, PMB 652, SERREKUNDA (Gambie)

M. Ousseiny OUEDRAOGO, FENOP, 09 BP 977, OUAGADOUGOU 09 (Burkina Faso)

M. Nicolas BIAO, MORITZ, BP 25, KOUANDE (Bénin)

Mme Ramata SAWADOGO, BP 72, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)

Mme Aminé MIANTOLOUM, ASSAILD, BP 35, MOUNDOU (Tchad)

M. El Hadj NDONG, APCO, THIES (Sénégal)

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

Audit financier	<i>Contrôle par quelqu'un d'extérieur des comptes de l'OP</i>	11
A tort	<i>En faisant alors une erreur</i>	5
Bénévole	<i>Qui travaille sans salaire</i>	9
Consultant	<i>Quelqu'un qui vient étudier une question au sein de l'OP durant quelques jours</i>	11
Décaissement	<i>Versement d'argent</i>	7
Défi	<i>Difficulté à vaincre</i>	4
Enfreindre la loi	<i>Ne pas la respecter</i>	12
Financement par tranche	<i>En plusieurs versements</i>	6
Justification financière	<i>Ecrire à quoi et à qui l'argent a été versé</i>	6
Professionnalisation	<i>Devenir capable dans un savoir-faire</i>	8
Termes de référence	<i>Ce qu'un consultant ou un évaluateur doit faire</i>	11
Truandement	<i>Vol, tromperie</i>	12

NOTES DE TRAVAIL

Livret CP3

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)