

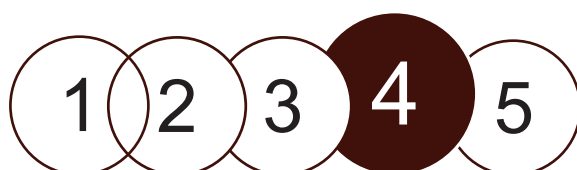
Collection I

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

Série CP

DU PROJET À LA CONVENTION  
DE PARTENARIAT

# PREPARER LA PARTIE «SUIVI-EVALUATION» DE LA CONVENTION DE PARTENARIAT



# 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 CP

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

Mme Salimata OUEDRAOGO : «Les bailleurs de fonds doivent rester vigilants quand ils apportent une aide pour ne pas être dupés» (Burkina Faso) - Fiche n° 402  
M. Lamine FAYENKE, YEF : «Qu'y a-t-il derrière le mot «partenaires» ?» (Gambie) - Fiche n° 198  
M. Tamba YANCOUBA, FORAGE : «Conseils aux bailleurs d'un responsable d'une fédération d'Organisations Paysannes (OP)»

**On trouve aussi ces extraits sur le site du GRAD : [www.grad-s.net](http://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 PARTIE «SUIVI-EVALUATION» de la convention de partenariat

## SOMMAIRE

<u>Les comptes-rendus, la transparence et le contrôle</u>	4
<u>Réfléchir sur les notions de «Transparence» et de «Confiance»</u>	6
<u>Evaluer la qualité de la relation entre une OP et une OA</u>	8
<u>Comment préparer les tâches de suivi ?</u>	10
<u>Comment faire face à une évaluation externe ?</u>	12

## OBJECTIF DU LIVRET CP4

*Chacun des partenaires assume le suivi de ses propres activités et l'autre respecte cette autonomie, à la condition que les résultats des deux contrôles soient disponibles et transparents.*

# Les comptes-rendus et le contrôle

## **OP : Ce que répondent les Organisations Paysannes**

- Nous, OP, avons le droit de :
  - Faire apparaître nos maladies et faiblesses au moyen de nos propres instances de contrôle interne
  - Demander de lire les rapports qui sont faits sur nous car parfois il peut y avoir une incompréhension de la part du visiteur ou de l'évaluateur.
  - Décider ensemble des périodes de contrôle. Rencontre Dapaong
  
- Vis-à-vis d'une OA, nous acceptons :
  - Le contrôle car il est un miroir pour éviter les «mals».
  - D'être transparent, en particulier, sur la réalité de notre participation financière. Nous disons : «Le mensonge peut-être, pour la dot mais pas pour le mariage officiel». «Pour la dot, tu peux t'entendre avec le jeune marié pour qu'il amène 25.000 et dire qu'il a amené 100.000. Mais le jour du mariage, devant tout le monde à la mosquée, tu ne peux dire autre chose que ce que les gens voient». Rencontre Sawani
  
- Deux problèmes inverses :
  - «Les OP demandent parfois à l'OA d'être comme un expert-comptable et de fouiller leurs comptes. Mais les OA refusent parce qu'ils ont peur de créer des problèmes dans le milieu». Rencontre Dapaong
  - Parfois l'OA ne prête pas l'oreille à nos difficultés et elle devient comme un gendarme. Noyau de Bédogo
  
- Bien choisir les façons de faire :

On cogère entre OA et OP, s'il s'agit d'une subvention. Mais pour un crédit, à partir du moment où on l'a accepté, la liberté de gestion et du choix des activités est sous la seule responsabilité de l'OP qui a emprunté. Rencontre Niamey

---

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

**«Une OP ne doit jamais mentir pour recevoir de l'argent».**  
**Noyau de Bédogo**

## **OA : Ce que répondent les Organismes d'Appui**

- Nous, OA, réclamons le droit de :

- Exiger une gestion financière transparente, rigoureuse et que les actions prévues dans le cadre du financement soient respectées et exécutées
- Réaliser un contrôle si l'OP n'arrive pas à le réaliser de l'intérieur.
- Présenter un rapport commun à l'OP et à nous. Rencontre Niamey

- Nous sommes d'accord pour :

- Accepter une seule comptabilité, celle de l'OP.
- Définir les fonctions à assurer, après discussion et approbation de celui qui est aidé et ainsi reconnaître que l'OP, elle aussi, a une compétence. Rencontre Niamey

- Un problème :

On dirait que certaines ONG du Nord ont de l'argent de trop; ils viennent, ils jettent et la seule chose qui les intéresse, c'est d'avoir des informations pour justifier... Il y en a qui ne vont même pas sur le terrain; ils se contentent de ce que leur disent les OA et les chefs de projets. Alors que nous qui sommes au pied du mur, on se rend compte que tel projet a échoué, eux donnent une bonne impression à travers leurs rapports et puis c'est tout ! Aminé Miantoloum

- Des idées pour préparer la future convention :

Chacune des deux parties doit être déjà organisée et disposer d'une instance de contrôle\* avant même l'exécution. Exemple :

un comité de contrôle de 3 membres : ils surveillent les activités et l'application des décisions de l'Assemblée Générale.

un comité de suivi au sein du Conseil d'Administration. Il est différent du commissaire aux comptes (responsable devant l'Assemblée Générale). Rencontre de Dapaong

## Thème 2

# Réfléchir sur les notions de «Transparence» et de «Confiance»

### La notion de transparence est à regarder de près

La transparence, quand elle porte sur l'utilisation de l'argent public, est une obligation morale. L'ensemble des acteurs (N/S) sont redevables\* de la bonne utilisation de ces fonds.

En dehors du rapport à l'argent, la transparence peut devenir un concept totalitaire\* : celui qui aide désire tout savoir parce que sa volonté est de tout contrôler. Est-ce normal ? Devons-nous connaître la moindre pensée de nos partenaires ?

La transparence n'est pas une exigence à sens unique, seulement réservée aux organisations du Sud. Elle exige la réciprocité\*. Les ONG du Nord, comme toutes les OA, doivent faire preuve de transparence vis-à-vis de leurs partenaires.

N'avons-nous pas, envers eux, des devoirs comme :

- les informer sur le fonctionnement de l'ONG et son organisation générale;
- leur transmettre nos rapports annuels ainsi que les comptes et le bilan;
- les informer des difficultés que nous et les autres ONG du Nord rencontrons;
- leur expliquer nos relations avec nos propres sources de financement et les mécanismes du cofinancement.

*«La vérité est le seul bâton sur lequel s'appuie l'OP» (Noyau de Bédogo)*

## **A la notion de transparence on joindra celle de confiance**

La confiance est une attitude de clarté dans la relation, c'est une attitude éthique.

Cette confiance se construit au fil de l'histoire de la relation entre acteurs du Nord et du Sud. Certaines approches peuvent contribuer à cette construction, par exemple :

- la participation aux Assemblées Générales respectives en tant qu'observateurs (ou même en tant que membres de l'association partenaire);
- le respect scrupuleux des engagements pris vis-à-vis de l'autre.

Un certain nombre d'acteurs du Sud nous ont fait remarquer qu'il y a souvent un déficit d'information entre les ONG du Nord et leurs partenaires du Sud. Pour eux, cela fausse les bases d'un partenariat établies sur la confiance mutuelle. Le manque d'information réciproque ne permet pas une bonne définition des droits et des devoirs (des parties en présence) pour construire une relation exigeante entre elles.

L'obligation d'information (non seulement financière) est un élément qui peut participer à cette construction de la confiance.

Adaptation par Bernard Lecomte d'un texte de Freddy Destrait  
sur le partenariat – 12.01.2001

### Thème 3

## Evaluer la qualité de la relation entre une OP et une OA

Lamine Fayenke, dont l'association (YEF, Gambie) appuie des jeunes, explique ceci :

### Qui a élaboré le projet aidé ?

«Les aides sont, dès l'élaboration d'un projet, différentes entre elles; par ex. il y a :

a) l'aide d'un ministère : les fonds de l'Etat descendent à la base, mais la base ne participe pas à l'élaboration du projet. Ce système est inadapté.

b) l'aide des ONG : ce n'est souvent pas clair de savoir qui élabore ? L'OP ? L'ONG ?

c) dans une organisation paysanne, le paysan fait lui-même son programme. Le problème est qu'il doit correspondre à ce que veut financer le donateur. Le paysan définit ce qu'il veut faire, le donateur voit ce qu'il peut faire.

Avant l'aide en argent, l'appui est-il venu ?

Avant l'argent, il faut donner des appuis techniques. Car si l'on fait l'inverse, quand il n'y aura plus d'argent, les gens vont quitter l'association. «Il faut mettre le piment avec le sucre». Le fait de donner de l'argent n'est pas suffisant, il doit y avoir un suivi technique sur des sujets divers. L'idéal est de faire un réseau entre les structures d'appui, les bénéficiaires et les ONG. Les organisations paysannes devraient être tenues au courant par les ONG de leurs diverses capacités d'appui. 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.

Apporter l'argent mais à des conditions précises :

Pour améliorer l'efficacité de l'aide, les gens doivent la transformer en « argent chaud », c'est à dire la faire produire. Pour cela, il faut utiliser le système de crédit. Il est possible que le crédit remplace les subventions au niveau des groupements. Les projets à crédit doivent être basés sur l'expérience familiale, sur ce que les gens font déjà. La motivation des gens permet de rembourser.



**«Un projet qui a échoué peut finalement réussir. L'échec n'est pas la mort. L'échec est formateur». Lamine Fayenke**

*Parfois, le cheminement des fonds est trop long, des bailleurs aux paysans en passant par l'Etat. Il est plus intéressant de donner directement aux bénéficiaires.*

*Parfois, les ONG et l'Etat donnent en nature au lieu de donner en liquide, ce qui correspond éventuellement à une demande des gens. Par exemple, pour avoir un moulin, si le paysan a l'argent, il va l'acheter lui-même, il va négocier, il va faire attention au gaspillage. Il fera une bonne gestion car il aura eu du mal à l'avoir. L'Etat, en Gambie, finance souvent en nature, ce qui facilite le gaspillage. Alors que donner de l'argent aux paysans est une expérience et assure le remboursement car puisque le paysan a acheté lui-même, il ne peut pas dire que c'est de mauvaise qualité. Cela permet de responsabiliser les paysans.*

### **Partager le risque entre tous les partenaires :**

*La gestion du risque est importante pour éviter les conflits. L'Etat, les institutions d'appui technique, les institutions d'appui financières, les consommateurs (ou bénéficiaires) doivent partager le risque. Chacun doit prendre un pourcentage pour couvrir le risque et éviter les conflits.*

### **Accepter l'échec et en tirer parti :**

*Pour un partenariat durable, la confiance est nécessaire. La personne doit être engagée et déterminée. Le but est de vivre en famille entre les partenaires et les bénéficiaires. Il faut accepter ensemble les temps forts et les temps faibles. L'échec ne se répète pas forcément. L'expérience permet de trouver des solutions. L'évaluation est un miroir qui permet de voir l'échec. Certains partenaires voient bien la formation par l'échec mais ils ne continuent pas là où cela a échoué ! La communication permet de capitaliser l'expérience et notamment l'échec. Parfois, cela entraîne l'abandon du partenaire à cause de l'attitude des bénéficiaires. Mais si on perd trop vite un partenaire, il est impossible d'avoir une vision à long terme. Il faut toujours éviter la précipitation. Le partenaire doit essayer de comprendre les problèmes de l'association, quelles sont les causes des échecs. Ensuite, ensemble on doit faire comprendre aux bénéficiaires ses échecs».*

Lamine Fayenké, Association YEF en Gambie,  
interviewé par Benoît Lecomte en décembre 1998

# Comment préparer les tâches de suivi ?

## OP : Ce que répondent les Organisations Paysannes

- Nous réclamons, nous OP, le droit de :

- Faire des erreurs.
- Créer un comité de contrôle local
- Avoir et apprécier tous les différents rapports (écrits par l'OA, etc.)
- S'autoévaluer. Meckhé
- L'autoévaluation est un instrument de regard et de bonne amélioration.
- Suivre-évaluer et contrôler en temps voulu, mais surtout périodiquement.
- Même si tu es le responsable d'un cheval, si tu ne le montes pas; tu ne peux pas savoir ses capacités. Noyau Sawani
- Dès le départ, définir les indicateurs permettant de comparer les résultats atteints aux objectifs. Ainsi, chacun sait les résultats attendus. Rencontre Dapaong
- L'OP doit renouveler les personnes qui assument les fonctions de suivi et qu'elles puissent redevenir membres. Rencontre Dapaong

- Façons de faire :

*- L'autoévaluation : «Tous les 3 ans, à la FONGS, nous évaluons notre action. Des délégués de chaque groupement se forment pour cela. A partir des estimations et des jugements faits par les assemblées de chacun des groupes, on obtient une critique de tout ce que fait (et ne fait pas) l'association. Nous utilisons aussi les fiches «SEP» (Suivi-Evaluation-Prévision). Dans un même tableau-calendrier, nous indiquons nos objectifs, nos indicateurs, nos résultats et l'écart entre les résultats et les objectifs».*  
Ndeye Sarr

Nous avons mis en place :

- A mi-parcours, le comité de suivi doit faire la restitution de l'avancement des activités, dépenses, des difficultés.
- A la fin d'une réalisation : ce même comité évalue pour voir s'ils ont avancé, gagné un bénéfice ou perdu.
- Puis, on informe le comité de contrôle pour qu'il ait toutes les infos
- Et le comité de suivi va à l'Assemblée pour faire la restitution. Rencontre Sawani

**«L'avancement se présente après comparaison du passé».**  
**Noyau Sawani**

**OA : Ce que répondent les Organismes d'Appui**

- *Nous réclamons, nous OA, le droit de :*

Vis-à-vis des OP :

- D'être associés dans tout le processus du suivi-évaluation.
- Que suivi, évaluation et contrôle soient effectués périodiquement par celui qui aide, selon ses mécanismes, ses procédures et sa périodicité.
- Rester un certain temps lors du suivi des réalisations pour mieux l'accompagner.
- Evaluer les capacités et les fonctions assumées par les OP (notamment la gestion).

- Deux avis opposés :

Le suivi et l'évaluation sont des mécanismes internes, sauf si on suit et évalue aussi le partenariat. L'autre est autonome : respect de l'autre.

Vis-à-vis des bailleurs de fonds :

- Qu'ils nous donnent les capacités de pouvoir mettre un système de suivi-évaluation-contrôle. ASET
- Faire part des contraintes liées à l'exécution du programme et dégager des propositions concrètes allant dans le sens de l'amélioration de l'aide.
- Demander un contrôle de nos activités par le bailleur. Périodicité : négociable. Noyau de Tchamba

- Nous acceptons de :

- Servir de révélateur en faisant en sorte que l'OP soit «autorévélee»
- Rédiger les rapports d'un commun accord avec l'OP
- Mettre le rapport à disposition de l'OP
- Mettre en place, avec l'OP, les standards de performance. Dapaong
- Les former en autoévaluation et suivi.

# Comment faire face à une évaluation externe ?

## OP : Ce que disent les Organisations Paysannes

- Nous réclamons, nous OP, le droit de :
  - Demander une évaluation externe car il est souvent difficile de se reprocher des choses qui bloquent l'avancée de l'œuvre. Rencontre Dapaong
  - Participer à toutes les évaluations externes
  - L'évaluation doit montrer les réussites et les échecs des activités
  - Nous restituer, avant d'envoyer le rapport définitif car l'évaluateur peut ne pas avoir bien compris ou transmis ce que certains ont dit. Rencontre Niamey
  - Utiliser les critères de l'OP car les activités peuvent être les mêmes entre deux OP, mais les manières de réaliser différentes. Rencontre Sawani
- *Exemples de façons de faire (bonnes et mauvaises)*

*«L'évaluation conjointe (entre partenaires) : «Nous avons un partenaire du Nord qui, tous les deux ans, descend à la base dans les villages et les groupements. Il fait d'abord une première tournée et voit les réalisations. Et ensuite, eux et nous ensemble, on fait l'évaluation. Il est là une semaine durant ; souvent avec une mission composée d'un journaliste de l'ONG, d'un gestionnaire, du président et du trésorier». Sara Diouf*

*«Sans en discuter avec nous, le donateur a envoyé une mission d'évaluation de deux étrangers qui n'ont fait que critiquer. On n'a pas reçu leur rapport. Ensuite le donateur a cessé ses envois. On s'est dit «l'évaluation c'est pour tuer l'association ?» Ou alors pour quoi d'autre ? Désormais, nous écrivons dans les contrats avec les partenaires que nous pourrions choisir l'un des évaluateurs, préparer leur travail et obtenir leur rapport. Mathieu Diouf*

**«Nous devons pouvoir choisir nous-mêmes l'un des évaluateurs».**  
**Mathieu Diouf**

**OA : Ce que disent les Organisations d'Appui**

- Nous réclamons, nous OA, le droit de :
  - Participer à l'évaluation externe faite par le bailleur de fonds sur notre action.
- Des idées pour préparer cette partie de la convention

*«Pour vérifier la bonne utilisation de la ligne de crédit fournie par un partenaire, c'est un cabinet d'audit sénégalais qui vient. Ils descendent tous les deux mois à la base pour faire le contrôle et le suivi des actions qui ont été financées. Et l'an dernier, un évaluateur venu du Nord est resté 3 semaines dans notre association et a remis un rapport très utile». Malick Sow*

- Des indicateurs pour évaluer le partenariat entre OP, OA, ONG
  - Capacité de mobilisation des 2 partenaires
  - Tenue des engagements lorsqu'il s'agit d'entamer l'activité
  - Comment les relations se sont passées :
    - \* entre les membres des groupements (joie de faire partie du groupe, incite au travail, bonne image du groupe au dehors, permet de s'approcher pour voir, s'intéresser),
    - \* l'entente durable (différente de la cohésion de façade force l'étranger à se joindre au groupe malgré lui). Rencontre Dapaong
  - Si l'un des deux doit, à un moment donné, exiger la participation de l'autre; cela veut dire que quelque chose ne va pas. Alors, c'est le moment de s'interroger sur la participation effective de chacun. C'est comme un signal d'alarme. Rencontre Sawani

# Co-auteurs du livret :

## Les responsables paysans :

Mme Salimata OUEDRAOGO, s/c ASSY, BP 85, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)  
M. Mathieu DIOUF, ARAF, BP 01, GOSSAS (Sénégal)  
M. Sara DIOUF, JIG JAM, BP 51, KHOMBOLE (Sénégal)  
M. Demba KEITA, APRAN, BP 1069, 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. Freddy DESTRAIT, SOS-Faim, 4 Rue aux Laines, 1000 BRUXELLES (Belgique)

## Les noyaux de réflexion :

Noyau de Bedogo, s/c Vincent Guelmian, BP 243, MOUNDOU (Tchad)  
Noyau de Sawani, s/c Issa Amadou, BP 115, TILLABERY (Niger)

## Rencontres inter-noyaux :

Dapaong (Niger), 2000  
Meckhé (Sénégal), 1998  
Niamey (Niger),  
Sawani (Niger), 2000

Rédaction :  
Christophe VADON

Responsable de la collection :  
Bernard LECOMTE

Mise en page :  
Brigitte REY

# LEXIQUE

Page

Instances de contrôle	<i>Personnes chargées de contrôler les comptes (exemple : cabinet d'audit)</i>	5
Réciprocité	<i>«Je te respecte ; tu me respectes», c'est à dire agir avec l'autre comme on souhaite qu'il agisse avec nous</i>	6
Redevable	<i>Celui auquel on doit rendre compte</i>	6
Totalitaire	<i>Imposé par le plus fort comme chemin unique</i>	6

## NOTES DE TRAVAIL


# Livret CP4

*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](mailto:grad.ch@fgc.ch)

[www.grad-s.net](http://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)