

HUGO POLLENDER

**Évaluation de la pérennité du
programme de l'ONG SUCO au Mali
Étude de cas d'une Association de Développement Villageois**

Mémoire présenté
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de maîtrise en santé communautaire (concentration évaluation)
pour l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

DÉPARTEMENT DE MÉDECINE SOCIALE ET PRÉVENTIVE
FACULTÉ DE MÉDECINE
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

2011

Résumé

De 1998 à 2008, l'ONG canadienne Solidarité, union et coopération (SUCO) a appuyé, au Mali, un ensemble de 26 villages composant la commune rurale de *Soye*. Chacun de ces villages a pu se doter d'une association de développement villageois (ADV) responsable du développement global de la communauté. Ainsi, plusieurs villages ont su améliorer de façon notable leurs conditions de vie en agissant positivement sur leurs déterminants sociaux de la santé.

En 2008 l'ONG SUCO met un terme à son programme. Une question s'impose : ce dernier sera-t-il pérenne? Cette recherche évaluative, menée de février à avril 2009, avait deux objectifs : 1) évaluer la pérennité de l'ADV du village à l'étude, et 2) comprendre quels ont pu être les éléments qui ont contribué à l'édification de cette pérennité.

Optant pour un devis qualitatif de nature exploratoire, nous sommes demeuré inductif dans notre démarche. L'étude de cas a été l'approche méthodologique privilégiée. Notre collecte de données s'est accomplie en faisant appel à une revue documentaire, en tenant sept *focus groups*, en réalisant quatre entretiens individuels semi-directifs et cinq entretiens semi-directifs avec des informateurs clés.

L'analyse des résultats nous permet de statuer que l'ADV du village de *Sare* est bien engagée dans la pérennité. Cette pérennité a été possible grâce à un certain nombre d'éléments déjà présents dans les façons de faire du programme de l'ONG SUCO. Mais, les résultats nous signalent que cette pérennité demeure fragile. À titre d'exemple, l'ADV de *Sare* semble ne pas posséder ni former de relève en mesure de succéder aux membres actuels de l'exécutif de l'ADV.

Abstract

From 1998 to 2008, the Canadian NGO *Solidarité, union et coopération* (SUCO) provided fundings to twenty-six villages in the rural region of *Soye*, in Mali. Each village was able to form a village development association (French acronym: ADV) responsible for the community's global development. ADV's enabled many villages to markedly improve their living conditions through positive action affecting social determinants of health.

In 2008, the NGO SUCO ended its program. Would the project remain sustainable now that NGO sponsorship has ended? We performed a sustainability evaluation in one of the region's villages, more specifically the locality of *Sare*. We had two main objectives: 1) to assess the sustainability of the village's ADV; and 2) to understand the elements that could have contributed to building this sustainability.

To do so, we chose to use a partially inductive research approach. Our data collection included a literature review, seven focus groups, four one on one semi-directed interviews as well as five interviews with key informants.

Analysis of results collected allowed us to determine that *Sare's* village ADV is well engaged in sustainability. This sustainability is possible thanks to operation procedures put in place by the NGO. This being said, the results also indicate that the acquired sustainability remains fragile. For example, it seems that *Sare's* ADV does not have and is not training successors able to replace current members of the ADV's executive.

Remerciements

Je me dois de remercier, avant toute chose, mon directeur de mémoire, Monsieur Bernard Roy. Il a fait preuve d'une patience infinie à mon égard et n'a jamais, ne serait-ce qu'un instant, cessé de m'encourager. Ses judicieux conseils à de nombreux moments clés de mon cheminement furent d'une aide précieuse. Je ne saurais taire l'appui de ma codirectrice, Marie Gervais, dont l'expertise en évaluation a été inspirante.

Je tiens également à remercier spécialement l'ONG SUCO en la personne de Bernard Aubin qui a cru dès le début que cette recherche évaluative pouvait contribuer significativement au programme de l'ONG SUCO tel qu'il se déroule actuellement au Mali.

Mes remerciements vont aussi à la direction de SUCO au Mali qui a répondu patiemment à mes questions. La représentation de SUCO à Mopti a aussi toute ma gratitude. L'équipe qui la constitue m'a accueilli comme l'un des siens et a répondu à l'ensemble de mes interrogations durant ces deux mois de collecte avec une grande disponibilité et cela malgré leur quotidien chargé.

Je suis d'une infinie reconnaissance envers les villageoises et les villageois du village à l'étude. Sages, hommes, femmes et jeunes ont accepté sans hésitation de partager une partie de leur quotidien, m'ont reçu avec affection et ont été, tout au long de mes nombreuses interrogations, d'un dévouement indéfectible.

Il est important de préciser que sans l'appui du chargé à la formation de SUCO à Mopti, Monsieur Nouhoum Konipo, cette recherche évaluative n'aurait jamais pu avoir lieu. Il a été durant mes deux mois de collecte sur le terrain un allié précieux dont le travail, d'une remarquable qualité, a été sans cesse une source d'inspiration et de motivation. Son appui inestimable a été au-delà de toutes mes attentes.

Enfin, que serait devenu ce mémoire sans l'appui indéfectible de ma famille durant toutes ces années? À eux qui ont cru en moi, et dont les encouragements furent si inspirants, ma reconnaissance est incommensurable. Je pense en particulier à ma conjointe, Valérie Desgroseilliers et à ma fille, Camille.

Précisons que cette recherche évaluative a été rendue possible grâce, entre autres, à l'appui financier de l'ONG SUCO et du Bureau international de l'Université Laval.

*J'avais un vieux compte à régler avec moi-même...
C'est fait.*

Table des matières

RESUME	III
ABSTRACT.....	IV
REMERCIEMENTS	V
LISTE DES TABLEAUX.....	XIII
LISTE DES FIGURES	XIII
LISTE DES CARTES.....	XIII
SIGLES ET ACRONYMES	XIV
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	3
1.1 L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	3
1.1.1 Résultats mitigés et efficacité de l'aide au développement	4
1.2 LE MALI & L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	5
1.3 L'ONG SUCO.....	6
1.3.1 L'axe de l'appui organisationnel et l'axe de l'appui économique.....	8
1.3.2 L'axe de la Formation et l'axe de la communication	10
1.4 LE MALI.....	12
1.4.1 Les aspects sociodémographiques.....	12
1.4.2 Les aspects économiques	14
1.4.3 Les aspects politiques.....	15
1.4.4 La santé.....	15
1.4.5 La pauvreté.....	17
1.4.6 La décentralisation	19
1.4.7 La décentralisation et la pauvreté	20
1.5 L'ADV & LES DÉTERMINANTS SOCIAUX DE LA SANTÉ.....	21
1.6 LA PÉRENNITÉ : LA RAISON D'ÊTRE DE CETTE RECHERCHE ÉVALUATIVE	23
1.7 LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	26
1.7.1 La question de recherche.....	26
1.7.2 L'objectif général.....	26
1.7.3 Les objectifs spécifiques	26
CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS	27
2.1 LES SOURCES.....	27
2.2 LES CONCEPTS.....	28
2.2.1 Les visages de la pérennité	29
2.2.1.1 <i>Le maintien des bénéficiaires du programme</i>	30
2.2.1.2 <i>Le maintien des activités du programme</i>	30
2.2.1.3 <i>Le renforcement des capacités</i>	31
2.2.1.4 <i>Les leçons à tirer</i>	34
2.2.2 La pérennisation	35
2.2.2.1 <i>Le programme</i>	36
2.2.2.2 <i>La communauté</i>	37
2.2.2.3 <i>L'organisation d'accueil</i>	37
2.2.2.4 <i>Le contexte</i>	38
2.2.3 Une ouverture vers d'autres concepts	38
2.2.3.1 <i>Une rencontre</i>	39
2.2.3.2 <i>Les agents de développement : des intermédiaires précieux</i>	41

2.2.3.3	<i>Des sociétés complexes</i>	41
2.3	L'ÉVALUATION DE LA PÉRENNITÉ	42
2.4	LE CADRE CONCEPTUEL	46
2.4.1	La pérennisation	47
2.4.1.1	<i>Les facteurs liés au contexte</i>	47
2.4.1.2	<i>Les facteurs liés au programme</i>	48
2.4.1.3	<i>Les facteurs liés à la communauté</i>	49
2.4.1.4	<i>Les facteurs liés à l'ADV</i>	50
2.4.2	La pérennité	51
CHAPITRE 3	: MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	53
3.1	LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	53
3.2	RECHERCHE OU ÉVALUATION ?	53
3.3	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	54
3.4	LA CONNAISSANCE DU TERRAIN	55
3.5	LA NATURE DE LA COLLABORATION PRÉ-DÉPART	56
3.6	LE CAS	56
3.6.1	<i>La commune de Soye : le cas dans son contexte</i>	57
3.6.2	<i>Le village de Sare</i>	60
3.7	LES INDISPENSABLES INTERPRÈTES	63
3.8	LA COLLECTE DES DONNÉES	65
3.8.1	Les outils de collecte de données	65
3.8.1.1	<i>La revue documentaire</i>	65
3.8.1.2	<i>Les entretiens individuels</i>	65
3.8.1.3	<i>Les focus groups</i>	66
3.8.2	Les participantEs	67
3.8.3	La composition des guides d'entretien	69
3.8.4	Le recrutement	72
3.8.5	Le déroulement de la collecte des données	72
3.8.6	Trois outils indispensables	74
3.9	LES CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ	75
3.10	L'ANALYSE DES DONNÉES	77
3.11	LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	78
3.11.1	<i>L'éthique multiple</i>	78
3.11.2	<i>Les lacunes éthiques</i>	81
3.12	LA DIFFUSION	81
CHAPITRE 4	: RÉSULTATS DE RECHERCHE	83
4.1	LE PROCESSUS DE PÉRENNISATION	84
4.1.1	Les facteurs liés au contexte	84
4.1.2	Les facteurs liés au programme	85
4.1.2.1	<i>La période de financement</i>	85
4.1.2.2	<i>La négociation</i>	85
4.1.2.3	<i>La capacité du programme à s'adapter</i>	88
4.1.2.4	<i>Les formations : ressources endogènes et population</i>	89
4.1.3	Les facteurs liés à la communauté	92
4.1.3.1	<i>La participation communautaire</i>	92
4.1.3.2	<i>La présence de champions</i>	93
4.1.3.3	<i>L'efficacité perçue et tangible du programme</i>	96
4.1.4	Les facteurs liés à l'ADV	98
4.1.4.1	<i>L'efficacité perçue et tangible de l'ADV et l'adhésion des villageoisEs à l'ADV</i>	98
4.1.4.2	<i>La routine organisationnelle</i>	99
4.2	LA PÉRENNITÉ DE L'ADV – AU MOMENT DE L'ÉVALUATION	102
4.2.1	Les facteurs liés à la communauté	102
4.2.1.1	<i>La participation communautaire</i>	102
4.2.1.2	<i>La présence de champions</i>	103
4.2.2	Les facteurs liés à l'ADV	104

4.2.2.1	<i>L'efficacité perçue et tangible de l'ADV et l'adhésion des membres à cette structure....</i>	104
4.2.2.2	<i>La routine organisationnelle.....</i>	104
4.2.3	L'Association de développement intervillageoise (AIV).....	107
	CHAPITRE 5 : ANALYSE.....	109
5.1	LA PÉRENNISATION	109
5.1.1	Le contexte.....	109
5.1.2	Les facteurs liés au programme.....	110
5.1.3	Les facteurs liés à la communauté	114
5.1.4	Les facteurs liés à l'ADV	115
5.1.5	En résumé	116
5.2	LA PÉRENNITÉ DE L'ADV DE SARE	118
5.2.1	Les facteurs liés à l'ADV	118
5.2.2	Les facteurs liés à la communauté	121
5.2.3	L'Association intervillageoise (AIV)	122
5.2.4	Les visages de la pérennité du programme de l'ONG SUCO	123
5.3	LE CADRE CONCEPTUEL REVISITÉ	125
5.4	LES PISTES DE RÉFLEXION.....	128
5.4.1	L'évaluation.....	128
5.4.2	Les considérations liées à la pratique	130
5.5	LES LIMITES DE LA RECHERCHE	132
	CONCLUSION	135
	BIBLIOGRAPHIE	139
	ANNEXES	147

Liste des tableaux

Tableau 1 : Nombre de communes, villages/quartiers et habitants touchés par l'intervention de l'ONG SUCO par région.....	8
Tableau 2 : Personnel de santé pour la période 2000-2007.....	16
Tableau 3 : Comparaison d'indicateurs de santé entre quelques pays d'Afrique de l'Ouest.....	17
Tableau 4 : Inéquités en matière de santé entre le milieu urbain et le milieu rural du Mali et entre le quintile le plus riche et le quintile le plus pauvre...	22
Tableau 5 : Indicateurs retenus pour évaluer la routine organisationnelle.....	51
Tableau 6 : Sources consultées et informations recherchées pour la revue documentaire.....	66
Tableau 7 : Outils de collecte, participants et informations recherchées.....	70
Tableau 8 : Durée des entretiens.....	83

Liste des figures

Figure 1 : Organisation de la collectivité.....	11
Figure 2 : Cadre conceptuel pour évaluer la pérennité et la pérennisation d'une ADV.....	49
Figure 3 : Organigramme de l'ADV du village de <i>Sare</i>	62
Figure 4 : Processus d'appui de l'ONG SUCO au village de <i>Sare</i>	63
Figure 5 : Déroulement de la collecte de données.....	74
Figure 6 : Pérennisation du programme de l'ONG SUCO – extrait du cadre conceptuel revisité.....	117
Figure 7 : Version revisitée du cadre conceptuel.....	126

Liste des cartes

Carte 1 : Zones d'intervention de l'ONG SUCO au Mali.....	7
Carte 2 : Le Mali.....	13
Carte 3 : Localisation de la commune de Soye.....	58

Sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADV	Association de développement villageois
AFVP	Association française des volontaires du progrès
AIV	Association intervillageoise de développement
APD	Aide publique au développement
BafD	Banque africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CSCom	Centre de santé communautaire
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DNCT	Direction nationale des collectivités territoriales
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectifs du millénaire
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTF	Partenaire technique et financier
SUCO	Solidarité, Union et Coopération
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

INTRODUCTION

La problématique au centre de ce mémoire de maîtrise a émergé en 2006 après quatre années de coopération au Mali – en tant que coopérant volontaire pour l'ONG Solidarité, Union et Coopération (SUCO) – durant lesquelles nous avons pu réfléchir aux succès et aux échecs des innombrables programmes qui se sont déployés devant nos yeux durant cette période. Nombreux ont été ceux qui se sont éteints quelques mois seulement après le retrait du financement et des ressources engagées à leur conception et à leur mise en œuvre. Et cela, malgré les années d'investissements.

Aujourd'hui, à l'ère de l'efficacité de l'aide, les bailleurs de fonds veulent que les programmes se poursuivent au-delà de la période d'intervention. Pour autant, ils ne considèrent pas toujours avec sérieux la pérennité des programmes qu'ils financent. Ce qui peut entraîner d'importantes conséquences tant pour les programmes que pour les communautés/bénéficiaires qui sont censés en profiter. Ainsi, si les « problèmes » que les programmes sont venus résoudre perdurent ou resurgissent après que ceux-ci aient cessé est signe d'une intervention contreproductive, cette situation est à même de laisser de sérieux stigmates aux communautés/bénéficiaires ainsi mal appuyés : une confiance effritée qui met à mal les interventions futures; l'émergence ou l'accroissement des tensions au sein du village; etc.

Pour contribuer à la réflexion qui a pris son envol autour du milieu des années 1990, nous avons décidé de nous pencher sur la pérennité du programme pour lequel nous avons nous-même œuvré sachant que ce dernier a su agir positivement – grâce aux associations de développement villageois (ADV) qui ont émergé durant la vie du programme – sur les déterminants sociaux de la santé des villages appuyés. Le village ciblé pour réaliser cette recherche évaluative se trouve donc au Mali, dans la région de Mopti, plus précisément au cœur de la très enclavée commune rurale de *Soye*. Comme les 25 autres villages de la commune, ce dernier a bénéficié de l'appui du programme de 1998 à 2008. Juste avant que les intervenants ne quittent définitivement la commune et que l'appui prenne ainsi fin, nous avons procédé, à travers cette étude de cas, à l'évaluation de la pérennité du programme de l'ONG SUCO.

Ce mémoire de maîtrise se divise donc en cinq chapitres. Le *premier* de ceux-ci assoit le contexte et met en lumière la problématique. Pour ce faire, on aborde quelques éléments de l'aide public au développement; on expose en détail les composantes du programme de l'ONG SUCO qui est au centre de notre interrogation; on dresse un portrait du Mali sous différents angles (sociodémographique, économique, politique, santé, pauvreté et décentralisation); on démontre de quelle manière le programme agit sur les déterminants sociaux de la santé; et on conclut ce chapitre par la formulation de notre question de recherche et des objectifs qui lui sont rattachés.

Le *second chapitre* s'attarde à la recension des écrits s'intéressant à la pérennité des programmes. Ce qui nous permet d'explorer les concepts de pérennité et de pérennisation. De plus, il nous a semblé intéressant de prendre en considération quelques écrits issus de l'anthropologie du développement, en mesure d'enrichir notre réflexion. À la lumière de ces concepts ainsi que de ce qui nous est proposé comme façons d'évaluer la pérennité des programmes, nous avons décidé de construire notre propre cadre conceptuel que nous présentons à la toute fin de ce chapitre.

Le *troisième chapitre* fait état de la réflexion méthodologique: de notre posture épistémologique à nos stratégies de diffusion, en passant par l'ensemble des outils méthodologiques mis de l'avant pour collecter nos données et procéder à leur analyse. Nous prenons également le temps de bien délimiter et détailler le cas à l'étude. Sans oublier d'indiquer de manière précise nos considérations éthiques.

Le *quatrième chapitre* n'a d'autre ambition que de faire état des résultats de la recherche évaluative. Résultats qui se répartissent entre ceux touchant la pérennisation et ceux relevant de la pérennité.

Le *dernier chapitre*, celui de l'analyse, tente de rendre compte des mécanismes qui furent à l'œuvre dans l'édification de la pérennité de l'ADV. Nous tentons également de porter un jugement sur la pérennité actuelle (au moment de l'évaluation) de l'ADV à l'étude. Notre analyse nous a amené à revisiter quelque peu notre cadre conceptuel et à proposer des pistes de réflexion qui devraient être considérées par l'ONG SUCO.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre a pour objectif de circonscrire le contexte et la problématique de la recherche évaluative. Pour y parvenir, nous explorons successivement l'aide au développement – plus particulièrement celle dirigée vers le Mali – et le programme de l'ONG SUCO qui se trouve au cœur de notre étude de cas. Nous dressons également un portrait général du Mali (sociodémographique, économique, politique, sanitaire, etc.) afin de comprendre les enjeux à l'intérieur desquels se situe notre recherche évaluative, et établissons en quoi les associations qui émergent dans le cadre de ce programme agissent, de manière notable, sur la santé des populations qui décident de les mettre en place. Nous concluons ce chapitre en exposant les raisons pour lesquelles il nous semble important de mener une telle recherche évaluative, sans oublier, en dernier lieu, la question de recherche et les objectifs qui lui sont rattachés.

1.1 L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Bien que ce projet de recherche évaluative explore la pérennité des programmes à travers un cas particulier localisé au Mali, il n'en demeure pas moins que cette réflexion s'inscrit dans cette mécanique très importante qu'est l'aide publique au développement (APD). Cette dernière « [...] *est une activité par laquelle des pays font transiter vers d'autres des ressources publiques en vue de contribuer à leur développement. Au-delà des capitaux financiers sont également transférées des compétences, des pratiques, des technologies, voire des valeurs* » (Charnoz & Sevirino, 2007, p.3). Cette APD se déploie depuis les années 1960 dans les pays en voie de développement. Uniquement en 2008, ces derniers ont reçu plus 86 G\$ de la part des pays membres du Comité d'aide au développement (CAD)¹. L'Afrique a quant à elle obtenu, pour la même année, environ 27 G\$, soit près de trois fois ce qu'elle avait reçu en 2001².

¹ Ce comité, qui compte 24 pays membres, est « [...] *une enceinte internationale où les représentants des gouvernements des pays membres et d'organisations multilatérales, comme la Banque mondiale et l'ONU, se rencontrent pour aider les pays en développement à faire reculer la pauvreté et à réaliser les objectifs du millénaire (OMD)* » (http://www.oecd.org/about/0,3347,fr_2649_33721_1_1_1_1_1_1_1,00.html).

² http://www.oecd.org/about/0,3347,fr_2649_33721_1_1_1_1_1_1_1,00.html.

1.1.1 Résultats mitigés et efficacité de l'aide au développement

Malgré le décaissement de ces milliards³, les résultats générés ces cinquante dernières années par l'aide au développement, au cœur desquelles on trouve principalement les institutions de Brettons Woods – présentes depuis le début des indépendances en Afrique –, ne semblent pas très concluants (Audet, Desrosiers, & Roussel, 2008). D'autres portent un jugement plus sévère et affirment qu'après cinquante années d'appui, il est tout à fait inadmissible d'avoir réalisé si peu :

Les membres du Comité en sont venus à la conclusion générale que le citoyen africain moyen n'a connu aucune amélioration réelle de son bien-être depuis l'indépendance. Cette stagnation est inacceptable. Elle incarne 40 ans d'échecs et de politiques malencontreuses de la part des gouvernements d'Afrique, de la communauté internationale et des donateurs internationaux, y compris le Canada (Sénat canadien, 2007, p.2).

Ce constat plus que troublant provoque, dès le début des années 2000, l'avènement d'une nouvelle ère de l'aide au développement : celle de l'efficacité de l'aide. Cette dernière émerge dans le sillage de l'adoption, en 2000, par la communauté internationale, des huit Objectifs du millénaire pour le développement⁴. Lors de la Conférence internationale sur le financement du développement⁵, en 2002, les pays développés et les pays en voie de développement se rendent bien compte qu'une réorganisation de l'aide s'impose dans la mesure où, à ce moment-là, on ne pouvait que constater l'impossibilité d'atteindre les objectifs du millénaire dans le délai prescrit, soit 2015. Suivent alors une série de rencontres au niveau international qui vient préciser les modalités de l'efficacité de l'aide au développement : Rome en 2003, Paris en 2005 et finalement Accra en 2008.

Pour le Canada « *une aide efficace est une aide qui donne des résultats concrets et durables - une aide qui utilise les ressources de la meilleure façon possible et qui génère un maximum de retombées* »⁶. En 2009, le Canada décide d'accroître son efficacité, entre autres, en

³ Le continent africain a perçu plus de 440 G\$ de 1960 à 2008 : <http://stats.oecd.org/index.aspx?lang=fr>.

⁴ Les huit objectifs sont les suivants : 1) réduire l'extrême pauvreté et la faim; 2) assurer l'éducation primaire pour tous; 3) promouvoir l'égalité des genres et l'automatisation des femmes; 4) réduire la mortalité infantile; 5) améliorer la santé maternelle; 6) combattre le VIH/SIDA, la malaria et les autres maladies; 7) préserver l'environnement; et, 8) mettre en place un partenariat mondial pour le développement : <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>.

⁵ Cette conférence s'est tenue du 18 au 22 mars 2002 à Monterrey au Mexique.

⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/FRA-825105226-KFT>.

procédant à une réduction du nombre de pays qu'il va dorénavant appuyer. Le Mali demeure parmi les « élus » – tout juste 20 dans le monde – de l'aide canadienne, et cela malgré le récent et important retrait du Canada de plusieurs pays africains⁷.

1.2 LE MALI & L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

En matière d'aide au développement, le Mali reçoit tous azimuts. Via l'aide bilatérale, on retrouve la France, l'Allemagne, le Japon, les Pays-Bas, les États-Unis, l'Union européenne et le Canada. Pour ce qui est de l'aide multilatérale, il y a la Banque Mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Banque africaine de Développement (BAfD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Des centaines de millions de dollars (américains) sont ainsi investis chaque année⁸.

Pour le Canada, le Mali est donc l'un des sept pays prioritaires du continent africain vers lesquels l'aide canadienne doit aujourd'hui se concentrer. L'APD accordée au Mali par le Canada est passée entre 2002 et 2004 de 25 M\$ à 46 M\$ (SUCO, 2007) pour atteindre en 2004-2005 68,68 M\$. L'appui de loin le plus important accordé à un pays de l'Afrique de l'Ouest pour la même période (Audet & coll., 2008). Mais, comme le souligne assez justement Audet & coll. (2008), « il ne suffit pas d'allouer des fonds pour réussir à enrayer la pauvreté ou augmenter le niveau de vie des plus pauvres de la planète » (Audet & coll., 2008, p.13).

Ainsi, ces millions de dollars d'aide vont, pour la plupart, se matérialiser sous la forme de programmes. C'est dire qu'il y aura des structures (ONG internationales et nationales, Nations-Unis, etc.) qui viendront, sur une période donnée, en appui aux villages, aux communes, aux régions et cela dans tous les secteurs de développement inimaginables (agriculture, santé, éducation, décentralisation, etc.). Bien qu'un nombre important de programmes portent indéniablement fruit, on ne peut malheureusement que constater, dans

⁷ Le Canada a annoncé, au début de l'année 2009, que huit pays africains ne figuraient dorénavant plus parmi les pays prioritaires : le Cameroun; la Zambie; le Kenya; le Burkina Faso; le Malawi; le Rwanda; le Niger; et le Bénin. De 14 pays appuyés en Afrique, le Canada passe à 7.

⁸ À titre indicatif, en 2006, le Mali recevait près de 531 millions de dollars américains en APD des pays membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE : <http://stats.oecd.org/index.aspx?lang=fr>. Et cela, sans compter toutes les autres formes de partenariats qui passent par les ONG ou encore par les jumelages.

une perspective inscrite sur le long terme, qu'ils ne semblent pas perdurer au-delà de la période d'appui, au-delà du financement qui leur a permis de voir le jour (Harvey & Hurworth, 2006; Savaya, Spiro & Elran-Barak, 2008a; Savaya, Elsworth & Rogers, 2008b). Nous pouvons donc aisément affirmer qu'une des contributions majeures à l'efficacité de l'aide réside, entre autres, dans la pérennité des programmes. C'est ce que nous aimerions explorer dans le cadre de ce mémoire de maîtrise.

Mais avant d'étayer la façon dont se pose à nous cette problématique de la pérennité dans le cadre d'un programme en particulier, celui de l'ONG canadienne Solidarité, Union et Coopération (SUCO), il nous apparaît incontournable, capital même, d'exposer en détail les rouages dudit programme et le contexte à l'intérieur duquel elle évolue : les réalités socioéconomiques et politiques du Mali. Ce n'est qu'en plantant le décor qu'on pourra révéler les aspects systémiques de l'interrelation entre le programme et son contexte.

1.3 L'ONG SUCO⁹

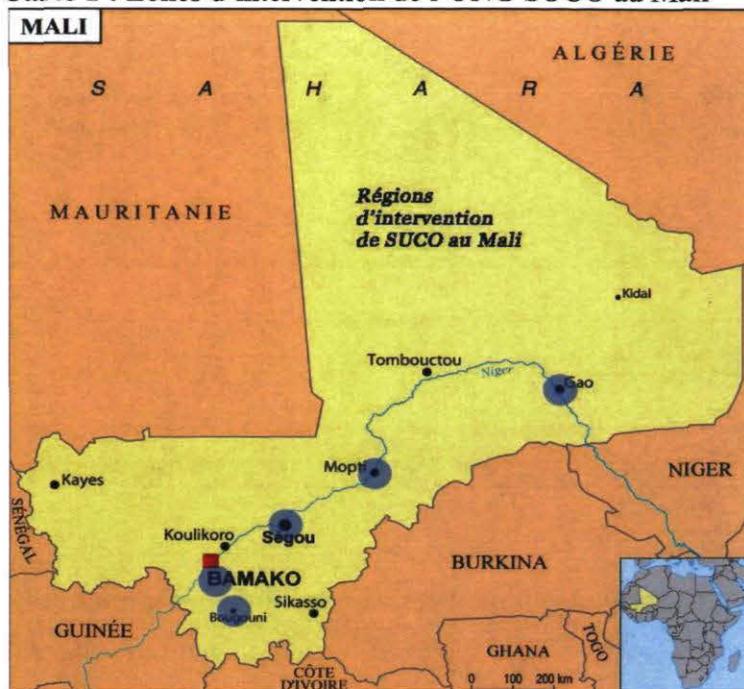
Présente au Mali depuis la fin des années soixante, ce n'est pourtant que vers le début des années 1990 que se dessine le programme tel qu'il se déroule et se déploie encore aujourd'hui. Il est intéressant de souligner que l'ONG SUCO n'est pas à proprement dit l'instigatrice de ce programme. Pour la petite histoire, ce programme – dans sa forme toute première – prend naissance au cœur d'un jumelage entre le village de *Sanankoroba*, au Mali, et celui de Saint-Élisabeth, au Québec. Ce n'est qu'après coup, fort du succès de cette amitié¹⁰, que l'ONG SUCO – sollicitée par la partie malienne de ce jumelage – deviendra le partenaire des premiers villages appuyés dans le cadre de ce programme. C'est ainsi que ce dernier a touché à ce jour (et touche encore, jusqu'à un certain point), environ 230 000 personnes au cœur de 201 villages et 16 quartiers (voir carte 1 et tableau 1). Au cours des 16

⁹ Il est important de préciser que dans les paragraphes qui suivent, nous tentons de décrire le programme tel qu'il est présenté par l'ONG SUCO, en restant le plus fidèlement possible près de leur propos.

¹⁰ Ce n'est pas à nous de considérer si ce jumelage a été ou non un succès. Ici, nous ne faisons que reprendre les affirmations de ceux et celles qui ont été au cœur de ce jumelage afin de nous permettre de comprendre de quelle façon le programme a progressivement vu le jour (Konaté, Simard, Giles & Caron, 1999).

dernières années, c'est plus de 1 500 000 CAD des contribuables canadiens qui ont été remis en main propre à ces communautés¹¹.

Carte 1 : Zones d'intervention de l'ONG SUCO au Mali



Source : Agence française de développement (modifiée par nous)

La finalité de ce programme est de « contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations des collectivités locales en favorisant leur participation à l'émergence ou à la consolidation d'une démocratie participative¹² et du pouvoir local » (Giles, 2006a, p.20). Pour y arriver, cette intervention s'appuie concrètement – portée par un certain nombre d'objectifs et de résultats à atteindre – sur quatre axes d'interventions. Les deux premiers, **l'appui organisationnel** et **l'appui économique** en forment le cœur. Le troisième et le quatrième axe, la **formation** et la **communication**, se présentent plutôt comme des stratégies d'appui aux deux premiers axes et sont, de manière transversale, une préoccupation constante

¹¹ Les bailleurs principaux du programme ont été l'ACDI, à travers le vaste projet MOPOD (Mobilisation des populations et décentralisation), pour les régions de Koulikoro et de Gao, et L'ŒUVRE LÉGER pour les régions de Mopti, Ségou et Sikasso.

¹² Pour l'ONG SUCO, « La démocratie participative vise une participation la plus large possible des composantes (de la société civile) des collectivités aux prises de décision qui les concernent. L'espace public de l'exercice de démocratie participative se situe en priorité à l'échelon local, premier lieu de l'exercice de la citoyenneté » (Giles, 2006a : 5).

et présente tout au long du programme. Établissons avec précision, pour une meilleure compréhension, en quoi chacun de ces axes consiste.

Tableau 1 : Nombre de communes, villages/quartiers et habitants touchés par l'intervention de l'ONG SUCO par région

Région	Nombre de communes appuyées	Nombre de villages appuyés	Nombre de quartiers appuyés	Nombre d'habitants touchés par l'intervention
Koulikoro	3	60	N/A	50 000
Ségou	2	53	7	50 000
Mopti	2	46	N/A	34 000
Sikasso	1	42	N/A	26 000
Gao	1	N/A	9	70 000
TOTAL	9	201	16	230 000

Source : ONG SUCO, 2008

1.3.1 L'axe de l'appui organisationnel et l'axe de l'appui économique

Les deux axes se déroulent lors de la première année d'appui au village. Les premiers six mois de l'intervention consistent en un appui organisationnel, sous forme d'ateliers¹³ (12 au total) de nature organisationnelle où les populations, en assemblée générale, participent et se concertent tout au long du déroulement de ceux-ci. De cette série d'ateliers émerge une ADV. Cette dernière « [...] sera représentative de toutes les structures existantes¹⁴ et toutes les composantes¹⁵ de la collectivité et elle deviendra un véritable outil de gestion et de promotion du développement pour toute la population » (Giles, 2006a p.22). Une fois en place et dotée de ses statuts et règlement intérieur, l'ADV obtient son récépissé. Ce dernier permet à cette nouvelle structure d'être reconnue officiellement auprès des instances gouvernementales. La création de l'ADV vient avec la mise en place, par l'ensemble de la population, membre à part entière de cette ADV, d'un exécutif chargé de mener à bien le

¹³ Ces premiers ateliers d'éducation populaire se concentrent sur des thématiques telles que : le diagnostic organisationnel des structures en place dans le village; la démocratie; la décentralisation; pour finalement permettre l'émergence, en toute transparence, de ladite ADV.

¹⁴ On parle ici autant des structures modernes que des structures dites traditionnelles.

¹⁵ Au Mali, les communautés sont fortement structurées. Identifions ses plus importantes configurations. On y retrouve les clans formés par les différentes familles fondatrices du village. Il y a également les différentes couches sociales : les Sages qui dirigent le village, les hommes, les femmes et les jeunes; chacun de ces groupes occupant un rôle relativement bien défini dans l'organisation du village.

développement global du village. Ces membres actifs du « bureau de l'ADV » occupent les postes qui leur sont confiés de manière bénévole.

La seconde phase, qui comporte également 12 ateliers¹⁶, concerne l'émergence d'une nouvelle dynamique économique. Ainsi,

L'objectif de créer un capital de développement qui, après la réalisation de la première génération d'activités, permet de renflouer le capital initial et même de le faire croître, amène la collectivité à arrêter leur choix sur les activités à caractère économique. Les autres besoins pourront être pris en compte à partir des revenus de la collectivité générés par les premières activités (Giles, 2006a p.23).

Ces ateliers¹⁷, à caractère plus social, sont appelés à évoluer selon les priorités identifiées par les populations elles-mêmes. Ce fonds de départ, dans la plupart des cas, se divise entre un financement pour le projet des hommes et un financement pour le projet des femmes. Respectivement l'achat de matériel agricole pour les premiers et la mise en place d'un cercle d'emprunt pour les secondes. Cette sensibilisation des populations aux exigences du développement se fait donc nécessairement, tout au long des ateliers, dans une perspective de genre. Les projets ainsi élaborés, d'un côté par les hommes et de l'autre par les femmes, sont gérés selon les protocoles d'entente qui possèdent en leur sein toutes les modalités entourant la gestion des ces activités à caractère économique et même au-delà. S'y trouve énoncés, par exemple : les rôles et responsabilités des parties prenantes (ONG SUCO, le Conseil des Sages du village, l'exécutif de l'ADV, la population en général, les bénéficiaires des emprunts et les témoins : mairie et préfet); les montants qu'un bénéficiaire peut emprunter; le taux d'intérêt appliqué aux emprunts; les mesures qui seront prises si le bénéficiaire dépasse la date d'échéance pour le remboursement; les initiatives à prendre dans l'année en matière d'environnement, de culture et de santé; etc.

¹⁶ Ces derniers concernent : le recensement participatif des besoins; leur mise en commun et leur priorisation; l'étude de faisabilité et de rentabilité des projets retenus; et l'élaboration des protocoles d'entente. Le tout se clôt par une remise du fonds de développement en argent comptant et en main propre.

¹⁷ Les grandes lignes de ces besoins que sont la culture, le social, la santé et l'environnement sont identifiées dans les protocoles d'entente qui sont signés entre l'ONG SUCO et les populations devant témoins : maire, préfet, représentant de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT) – qui est la Direction en charge de la mise en œuvre de la décentralisation au Mali. Et cela, la journée même de la remise de fonds à l'ADV.

Rapidement, au cours de la deuxième et troisième année d'intervention, d'autres ateliers seront menés afin de consolider certains acquis¹⁸. Les six premiers ateliers à se donner après la première année d'appui mèneront la collectivité à se doter d'une convention de gestion collective dont les textes mettront en évidence les trois niveaux de pouvoir : le législatif (représenté par les vieux du village), l'exécutif (représenté par l'ADV récemment mise en place) et le contrôle¹⁹. La seconde série d'ateliers (sept au total) concerne l'élaboration du plan de développement de la collectivité. Ce dernier peut se définir par « [...] *un ensemble d'actions cohérentes et une projection des besoins d'une collectivité à court, moyen et long terme selon les ressources disponibles et attendues* » (Giles, 2006b p.21). Il s'agit, avec ces sept ultimes ateliers, d'outiller la population du village à toujours se projeter dans l'avenir en matière de développement. L'ensemble de la communauté obtient ainsi un droit de regard sur tout ce qui la concerne : centre de santé (lorsqu'il y en a dans le village), l'école, l'assainissement, etc. En ce sens, toutes les autres structures du village qui œuvrent de manière plus sectorielle doivent dorénavant rendre des comptes à l'exécutif du village, et donc à l'ensemble du village. Également, ultimement, cette Association de développement devient l'intermédiaire de tous les partenaires au développement qui voudrait intervenir dans le village. Le village se structure dorénavant – en matière de développement seulement²⁰ – au plus près de ce que l'ONG SUCO leur propose comme mode d'organisation (voir figure 1).

1.3.2 L'axe de la Formation et l'axe de la communication

Pour l'ONG SUCO, l'axe de la formation s'exprime à deux niveaux. Le premier est une formation d'ordre « [...] *plus général (démocratisation, fonctionnement du collectif, etc.) (qui) contribuera à l'éveil des consciences, l'éveil aux principes de la démocratie participative, aux bénéfices de la gestion collective* » (Giles, 2006a, p.20). L'autre est de nature « [...] *plus spécifique et technique (alphabétisation, gestion financière, habiletés*

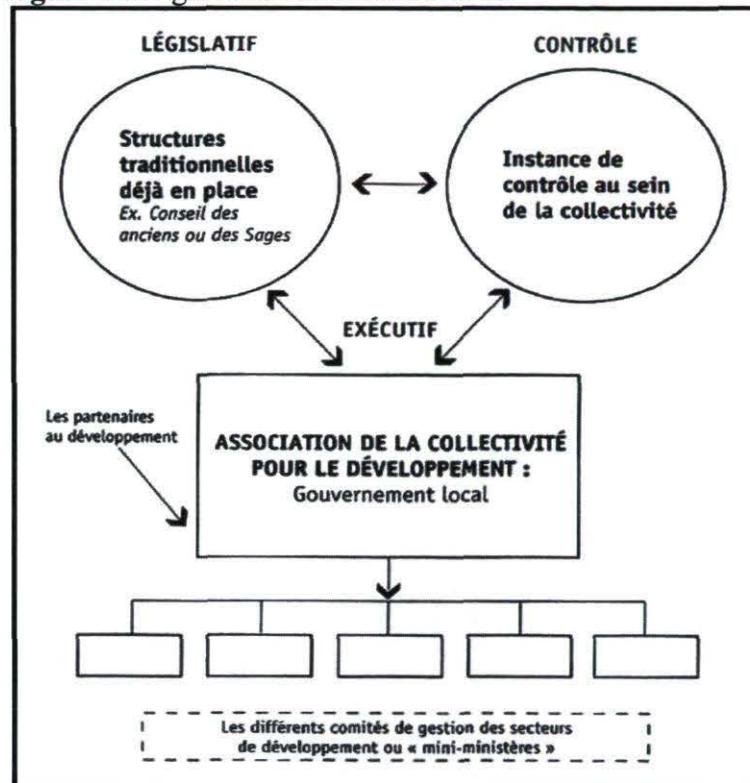
¹⁸ Mentionnons que le programme, inscrit fortement dans une démarche itérative, ne cesse jamais de se modifier. Ainsi, il y a quelques années, d'autres ateliers ont vu le jour et sont venus se greffer à la trentaine déjà existante. En plus de cela, certains ateliers ne se donnaient plus, d'un village à l'autre dans une même commune, dans l'ordre établi au départ. Il y a donc des « variations de pratique » d'une région d'intervention à l'autre et à l'intérieur de la même région, de la même commune.

¹⁹ L'organe de contrôle est mis en place afin de s'assurer de la bonne gestion des fonds qui ont été remis à la communauté par l'ONG SUCO, mais également – dans une perspective inscrite à plus long terme – de veiller à la bonne gestion de l'ensemble des structures œuvrant pour le développement du village.

²⁰ Aux dires de l'ONG SUCO, ce réaménagement organisationnel a pour seul objectif de favoriser le développement du village, et non de remettre en question les modes déjà établis d'organisation du pouvoir.

techniques et spécifiques, etc.) (qui) vise davantage l'acquisition de compétences pour la mise en œuvre du processus de développement par la collectivité » (Giles, 2006a, p. 20). Ces formations se déroulent, comme nous le disions un peu plus haut, tout au long du programme aux moments précis des ateliers et autres activités prévues par le programme.

Figure 1 : Organisation de la collectivité



Source : Giles, 2006b

L'axe de la communication est cette attention toute particulière que le programme accorde au « [...] renforcement des réseaux et flux de communication, en vue d'une démocratisation de la communication. [...] Ces stratégies de communication peuvent s'appuyer sur les microcircuits de communication (circuits traditionnels), ou sur des modes plus modernes (comités, assemblées, radio communautaire, etc.) » (Giles, 2006a, p.20).

Il est important de mentionner que dans l'ensemble des zones d'intervention, juste avant les ateliers de l'appui organisationnel, se donne, pour un nombre restreint de personnes (identifiées comme des ressources endogènes), des cours d'alphabétisation fonctionnelle en

langue locale (peul, bozo, bambara)²¹. Cette alphabétisation permet à la population du village de garder en mémoire ce qui aura été dit sur la place publique lors des ateliers, de gérer le fonds de développement, d'élaborer de nouveaux projets, de se référer aux documents entourant la vie de l'ADV (statuts et règlement; protocoles d'entente, etc.), etc.²²

Après avoir couvert pratiquement l'ensemble des villages d'une commune, l'ONG SUCO, avec la même démarche (les mêmes ateliers) et la même complicité avec les populations de la commune, fait émerger une Association Intervillageoise (AIV) qui, représentative de l'ensemble des villages de la commune, sera également dotée d'un fonds de développement. Le principal rôle de cette « ultime » structure « [...] *sera d'assumer la coordination et le suivi des collectivités engagées dans l'appropriation du processus de développement dans une approche de développement local* » (Giles, 2006b, p. 24).

1.4 LE MALI

1.4.1 Les aspects sociodémographiques

C'est le 22 septembre 1960, jour de son indépendance, que le Mali, tel qu'on le connaît aujourd'hui, voit le jour. Pays grandement enclavé, sans accès à la mer, il partage aujourd'hui ses frontières avec sept pays : la Guinée, le Sénégal, la Mauritanie, l'Algérie, le Niger, le Burkina Faso, et la Côte d'Ivoire (voir carte 2). Son territoire, traversé par le troisième plus long fleuve d'Afrique, s'étend sur plus de 1 240 192 km².

En 2007, on y comptait 12,4 millions d'habitants²³, dont 51,3 % de femmes²⁴. Il ne faut pas oublier de mentionner les quatre millions de Maliens de la diaspora disséminée sur les cinq continents – principalement en Afrique –, mais dont le plus important contingent, d'environ 700 000 âmes, se trouve en France²⁵. Depuis 2002 le taux d'accroissement de la population, à

²¹ Sauf pour la ville de Gao qui possède, pour chacun de ses quartiers, un bassin suffisant de personnes alphabétisées. De par la nature hétérogène des groupes qui se trouvent au sein de cette ville (Arabes, Kel Tamasheq, Songhaï, etc.), l'ONG SUCO y a donné ses ateliers en songhaï, mais tous les écrits étaient en français – français qui est encore, à ce jour, la langue officielle du pays.

²² Dans les premières années du programme, les cours d'alphabétisation commençaient en même temps que les ateliers de l'appui organisationnel. Mais, aujourd'hui, nous savons que les cours d'alphabétisation commencent au moins six mois avant le premier atelier. Et cela, afin, au moment précis où commenceront les ateliers, que les ressources désignées puissent prendre en note le contenu de ceux-ci.

²³ http://hdrstats.undp.org/fr/countries/data_sheets/cty_ds_MLI.html.

²⁴ http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Selected_Statistics_African_Countries_2008_Volume_XXVII_01_Full_Report.pdf.

²⁵ <http://www.iom.int/jahia/Jahia/media/press-briefing-notes/pbnAF/cache/offonce?entryId=14898>.

l'intérieur des frontières, est relativement stable en se situant autour de 3 %. Population plutôt jeune d'ailleurs où les moins de 15 ans, en 2006, représentaient 48 % de la population totale (OMS, 2009). De ces 12 millions d'habitants, 32,2 % faisaient, en 2008, du milieu urbain leur milieu de vie²⁶.

Carte 2 : Le Mali



Source : Agence française de développement

Le Mali est composé de trois zones bioclimatiques relativement distinctes. La zone saharienne inclut les trois régions²⁷ du Nord : Kidal, Tombouctou et Gao. Elle est de loin la plus aride avec une pluviométrie de 0 à 225 millimètres par année. Plus au Sud – couvrant les régions de Kayes, Ségou, Koulikoro et Mopti –, nous retrouvons la zone sahéenne avec une pluviométrie plus importante qui varie de 375 à 974 millimètres par années. La zone soudanienne, à l'extrême Sud du pays, est la plus arrosée du pays et n'enveloppe que le

²⁶<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=MLI&codeTheme=1&codeStat=SP.URB.TOTL.IN.ZS>.

²⁷ On fait ici référence aux régions administratives.

district de Bamako et la région de Sikasso. Elle peut recevoir entre 975 et 1400 millimètres par années²⁸.

1.4.2 Les aspects économiques

Essentiellement dominée par le secteur primaire, l'économie malienne est tributaire des aléas climatiques (pluviométrie et distribution des pluies dans le temps), et des insectes et oiseaux ravageurs qui peuvent d'une année à l'autre mettre à mal l'ensemble des secteurs d'activités qui y sont contributifs. Le secteur le plus vulnérable est assurément l'agriculture qui mobilise environ 70 % de la population active et contribue pour un peu moins de 40 % au PIB²⁹; une mauvaise année n'est pas sans conséquence sur les conditions économiques en général et le contexte social dans son ensemble. La sécurité alimentaire vacillante, jamais garantie, valse, telle l'épée de Damoclès, au-dessus du monde rural.

Nous retrouvons également le coton qui contribue, quant à lui, à 8 % du PIB; environ 3,6 millions de personnes vivraient directement des revenus générés ainsi par l'or blanc³⁰. Malheureusement, à peine 1 % de ce coton est transformé sur place.

Depuis 1994, le taux de croissance du PIB se maintient, en moyenne, à 5 %. Ce qui a permis une certaine progression du revenu national brut (RNB) par habitant atteignant le plateau des 500 USD en 2007³¹. L'économie bénéficie également de l'exploitation de l'or dont les cours actuels en font un levier économique non négligeable.

Le Mali n'en demeure pas moins sensible aux fluctuations du prix du pétrole et aux contrechocs de la crise financière mondiale actuelle. Enclavé, l'ensemble des exportations et des importations ne peut faire autrement que de transiter par les pays voisins, par voie terrestre, afin d'accéder aux différents ports. Cette dépendance accentue la fragilité de l'économie malienne, comme cela nous a été démontré, de manière éloquent, dès le début des hostilités en Côte-d'Ivoire à la fin de 2002.

²⁸ <http://www.fao.org/countryprofiles/Maps/MLI/06/pp/index.html>.

²⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/JUD-329202-JTK>.

³⁰ http://www.primature.gov.ml/index.php?option=com_content&task=view&id=3678&Itemid=1.

³¹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/JUD-329202-JTK>.

1.4.3 Les aspects politiques

Comme bien des pays du Sud, le Mali devient, dès la fin du XIX^e siècle une colonie. La France coloniale sera à la tête de ce vaste territoire de 1883 à 1960. C'est donc le 22 septembre 1960 que voit le jour la (première) République du Mali. Celle-ci est dirigée d'une main de fer par Modibo Keita qui est renversé par les militaires en 1968. Moussa Traoré, à la tête de la 2^e République du Mali, règnera en maître incontesté pendant 23 ans. Ce n'est qu'en 1991 que cesse ce cycle de 31 années de dictature. Amadou Toumani Touré renverse Moussa Traoré et guide, durant un peu plus d'une année, une transition dont l'énergie est orientée vers la mise en place d'un État réellement démocratique.

C'est donc à l'issue des législatives et des présidentielles de 1992 qu'il remet le pouvoir au démocratiquement élu Alpha Oumar Konaré. Ce dernier, premier président de la 3^e République, réussira à briguer deux mandats successifs : 1992 à 1997 et 1997 à 2002; le maximum que permet la Constitution du pays. C'est alors que le nouveau retraité de l'armée, Amadou Toumani Touré – celui-là même qui fut crédité de l'avènement de la démocratie au Mali – est élu pour devenir le second président de la 3^e République. En 2007, il obtient, à son tour, un second mandat. Il faut bien prendre conscience que le Mali n'a pas 20 années d'expérience démocratique à son actif. Malgré les avancées, dont la décentralisation, rien ne peut être considéré comme acquis en ce domaine.

1.4.4 La santé

Cela dit, la santé des Maliens demeure inquiétante. Quelques indicateurs suffisent pour nous en convaincre. En 2007, l'espérance de vie était de 49 ans, soit de 50 ans pour les femmes et de 47 ans pour les hommes. L'espérance de vie en bonne santé, quant à elle, déconcerte : 41 ans pour les hommes et 43 ans pour les femmes (OMS, 2009). Le taux de fertilité était le deuxième plus élevé d'Afrique de l'Ouest – après le Niger –, pour la période 2000-2005, avec 6,7 enfants par femme, alors que le ratio (ajusté) de la mortalité maternelle se situait à 970 décès pour 100 000 naissances vivantes pour la même période (OMS, 2009). Le taux de mortalité pour les enfants en bas de cinq ans était, quant à lui, en 2007, de 196 pour 1000 naissances vivantes; plaçant le Mali au très peu enviable 43^e rang (sur 46 pays) en Afrique (OMS, 2009).

Du côté des infrastructures sanitaires, le Mali dispose de deux hôpitaux situés dans le district de Bamako – la capitale – de sept hôpitaux régionaux (sur les huit régions qui composent le pays) et de 971 Centres de Santé Communautaire (CSCoM) (Ministère du Développement social, de la Solidarité et des personnes âgées & Observatoire du développement humain durable et de la lutte contre la pauvreté, 2006b). Les principaux acteurs de ce système de santé (voir tableau 2) étaient au nombre de : 1053 médecins; 6538 infirmières; 573 sages-femmes; 84 dentistes; et 351 pharmaciens (OMS, 2009). Nombre bien insuffisant si l'on tient compte des considérations de l'OMS en la matière :

s'il n'existe pas de règle d'or pour déterminer si les personnels de santé sont en effectifs suffisants, l'Organisation mondiale de la santé juge improbable que les pays disposant de moins de 23 professionnels de santé (en ne comptant que les médecins, le personnel infirmier et les sages-femmes) pour 10 000 habitants obtiennent des taux de couverture convenables pour les interventions essentielles en matière de soins de santé primaires considérées comme prioritaires par les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMS, 2009, p. 95).

Tableau 2 : Personnel de santé pour la période 2000-2007

Type de professionnel	Personnel de santé pour tout le pays	Densité (pour 10 000 habitants)
Médecins	1053	1
Personnel infirmier et sages-femmes	8338	6
Dentistes	84	< 1
Pharmaciens	351	< 1

Source : OMS, 2009

À titre indicatif, nous avons fait l'exercice de comparer le Mali, pour un certain nombre d'indicateurs de santé, à ses voisins de l'Afrique de l'Ouest francophone qui comme lui fait partie de la catégorie des pays à « développement humain faible » identifiés comme tels par le Programme des Nations Unies pour le développement³² (voir tableau 3).

³² <http://hdr.undp.org/fr/statistiques/>.

Tableau 3 : Comparaison d'indicateurs de santé entre quelques pays d'Afrique de l'Ouest³³

Indicateurs	Bénin	Burkina-Faso	Côte-D'Ivoire	Guinée	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Moyenne régionale ³⁴
Espérance de vie pour les deux sexes ³⁵	57	49	54	54	49	51	59	58	N/A
Espérance de vie des femmes	58	50	57	56	50	53	61	61	N/A
Espérance de vie des hommes	57	48	52	52	47	50	57	56	N/A
Taux de mortalité maternelle ³⁶	840	700	810	910	970	1 800	980	510	900
Taux de mortalité pour les moins de 5 ans ³⁷	123	191	127	150	196	176	114	100	145
Naissances assistées par du personnel de santé qualifié (%)	78	54	57	38	49	18	52	62	46

Source : OMS, 2009

1.4.5 La pauvreté

Il ne fait aucun doute que cet état de santé précaire est alimenté par une pauvreté endémique. En cela, le Mali figure toujours dans la liste des 10 pays les plus pauvres de la planète. Il faisait même partie, en 2009, selon l'Indice de Développement humain du PNUD³⁸, du très peu sélect groupe des cinq derniers, situé au 178^e rang sur un total de 182 pays devant le Niger (182^e)³⁹. Les chiffres, bien que toujours relativement imprécis, n'en demeurent pas moins éloquentes : pour la période de 1990 à 2004, environ 72.3 % de la population du Mali vivait avec moins d'un dollar par jour et 90.6 % avec moins de deux dollars par jour. Deux Maliens sur trois (68.9 %) vivent dans la pauvreté, et cela considérant qu'ils ne disposent pas des revenus monétaires suffisants pour satisfaire leurs besoins essentiels (alimentaires et non alimentaires). Précisons que les populations rurales sont les plus touchées par la pauvreté : quatre personnes (80,9 %) sur cinq sont pauvres contre une sur trois (32,8 %) en milieu urbain. Les régions les plus touchées au Mali par cette pauvreté sont Sikasso, Koulikoro et

³³ Les chiffres sont arrondis à l'unité.

³⁴ Il s'agit de la région africaine telle qu'établie par l'OMS et nommée « AFRO » (OMS, 2009).

³⁵ Pour l'année 2005.

³⁶ Pour 100 000 naissances vivantes.

³⁷ Pour 1000 naissances vivantes.

³⁸ Le développement humain est : « [...] est un paradigme du développement qui valorise beaucoup plus que la simple hausse ou la baisse des revenus nationaux. Il repose sur la création d'un environnement au sein duquel les gens peuvent développer pleinement leur potentiel et mener des vies productives et créatives en accord avec leurs besoins et leurs intérêts. Les gens sont la vraie richesse des nations » <http://hdr.undp.org/fr/devhumain/>.

³⁹ <http://hdr.undp.org/fr/statistiques/>.

Mopti⁴⁰ où l'on trouve plus des trois quarts de leur population respective qui vit sous le seuil de la pauvreté⁴¹.

Cette pauvreté se manifesterait, aux dires même des populations maliennes, par : le manque de nourriture (66 % de la population) ; ensuite, par le manque de travail dans les villes (55 %) ; et, finalement, par le manque de matériels et d'actifs dans les campagnes (44,3 %). Une part très importante du revenu des pauvres est consacrée aux dépenses alimentaires (environ 80 % des ménages). Notons que seulement 2 % du revenu va pour la santé et un maigre 1 % à l'éducation (Ministère du Développement social de la Solidarité et des Personnes âgées & Observatoire du Développement humain durable et de la Lutte contre la Pauvreté, 2006a). Afin de lutter contre cette pauvreté endémique, le Mali s'est doté du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) adopté par le gouvernement en mai 2002 – couvrant la période 2001-2010. Ce dernier « [...] est le cadre unique de référence des politiques et stratégies de développement du Mali à moyen terme ». Il est le « [...] cadre de négociation entre le gouvernement et les Partenaires techniques et financiers (PTF) et les acteurs nationaux (société civile, secteur privé, élus, etc.) »⁴².

Selon ce cadre, la pauvreté se décline sous trois formes :

- « la pauvreté des conditions de vie qui se traduit par une situation de manque dans les domaines relatifs à l'alimentation, l'éducation, la santé, l'emploi, le logement, l'accès à l'énergie, etc. ;
- « la pauvreté monétaire ou de revenu qui exprime une insuffisance de ressources engendrant une consommation insuffisante ;
- « la pauvreté de potentialité caractérisée par le manque de capital (accès à la terre, aux équipements, au crédit, etc.) » (Ministère du Développement social de la Solidarité et des

⁴⁰ Mopti est la région (la cinquième) où, comme nous le verrons ci-dessous, se retrouve le village qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette recherche évaluative.

⁴¹ Le seuil de pauvreté dont il est question est établi selon l'une des trois méthodes les plus courantes. Il s'agit en fait « [...] à estimer le seuil alimentaire (minimum calorifique fixé à 2450 kcal par jour selon les normes de l'OMS) et à le majorer avec les besoins essentiels non alimentaires » (Ministère du Développement social de la Solidarité et des Personnes âgées & Observatoire du Développement Humain Durable et de la Lutte contre la Pauvreté au Mali, 2006a : 23).

⁴² http://www.finances.gov.ml/direction_ccslp.php.

Personnes âgées & Observatoire du Développement humain durable et de la Lutte contre la Pauvreté, 2003, p. 13).

Cette pauvreté se manifeste également au niveau de l'éducation où plus de 76 % de la population était, en 2005, analphabète⁴³. Pour être plus précis, pour la même période, cet analphabétisme touchait 84 % des femmes contre 67 % des hommes. À ce chapitre, dans l'ensemble de la sous-région, il n'y a que le Niger, avec 85 % des femmes qui sont analphabètes, qui présentent une situation plus préoccupante.

1.4.6 La décentralisation

Dès l'avènement de la 3^e République, la décentralisation⁴⁴ devient, pour cette démocratie naissante, une priorité. Mais, ce n'est qu'avec les élections communales de 1999, qui ont permis la mise en place de 703 communes (666 rurales et 37 urbaines) – au cœur des huit régions du pays –, que l'on peut affirmer que prend tranquillement – mais sûrement – place la décentralisation. Voient le jour également : 49 conseils de cercle, huit assemblées régionales, une assemblée du district et une association des municipalités.

Malgré l'émergence des communes, les défis qui se posent à l'État restent entiers. Il s'agit « [...] *du renforcement de la démocratie représentative et participative, du transfert des compétences⁴⁵ et des ressources et de leur gestion par les collectivités locales et d'une plus grande participation de la population aux activités politiques, économiques et sociales* » (Diarra & coll., 2004, p. 12).

Cette dernière implique un changement radical dans l'administration du pays dans la mesure où « [...] *l'État accorde à des entités territoriales une certaine autonomie financière afin qu'elles gèrent les affaires locales dans des conditions définies par la loi* »⁴⁶. Plus concrètement, la décentralisation est avant tout le développement à la base : « [...] *mobiliser*

⁴³ Cette donnée concerne les individus âgés de 15 ans et plus.

⁴⁴ Bien que la décentralisation devienne une priorité pour la 3^e République, notons que dès les années 1960, sous la première République, la Constitution du jeune État stipule, à l'article 41, que « *toutes les collectivités territoriales de la République du Mali seraient administrées librement par des organes élus* » (Diarra & coll., 2004 : 16). Promesse qui ne s'est jamais concrétisée sous aucune des deux dictatures, bien au contraire.

⁴⁵ Les compétences à transférer sont, entre autres, la santé, l'éducation et l'hydraulique.

⁴⁶ http://www.mmec.gov.ml/mali_bref.php.

les ressources humaines, matérielles et financières du pays lui-même et favoriser l'émergence d'initiatives des divers acteurs. Chaque collectivité territoriale devient ainsi un espace d'initiatives en matière de développement » (Diarra & coll., 2004, p. 18).

1.4.7 La décentralisation et la pauvreté

Pour comprendre l'imbrication du CSLP avec la décentralisation, qui tranquillement s'installe – à un rythme asymétrique selon les communes –, il est important de concevoir que :

La lutte contre la pauvreté est un des défis principaux auxquels les nouvelles collectivités territoriales doivent faire face. Il est attendu des collectivités territoriales décentralisées une réduction sensible de cet état de pauvreté grâce à une meilleure gestion des biens et ressources sous le contrôle vigilant des électeurs à la base. Pour la réussir, il faut que les populations soient responsabilisées dans le sens d'une prise en main de leur destin. Elles doivent pouvoir suivre et contrôler la gestion des élus selon les priorités de développement de la commune, d'où l'institutionnalisation de l'approche participative. Cette participation couplée de la libération des initiatives locales de tous les acteurs devrait entraîner une plus grande efficacité de l'utilisation des ressources publiques et locales (Ministère du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes Âgées, 2003, p. 13-14).

De plus, *« les subventions accordées par l'État aux communes seront fonction de l'effort de mobilisation des ressources de chaque commune »* (Ministère du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes Âgées & Observatoire du Développement humain durable et de la Lutte contre la Pauvreté, 2003, p. 13).

Les deux citations ci-dessus ne sont pas vaines dans la mesure où elles illustrent parfaitement ce que l'État attend de ses populations à la base : les différentes communes doivent, à l'aide des partenaires, développer leurs capacités afin de prendre en charge leur développement et lutter efficacement contre la pauvreté. Les villages ne sont pas en reste. La commune ne peut prétendre prendre en charge son développement – avec ce que tout cela comporte dans le cadre de la lutte contre la pauvreté – sans que les villages, qui la constituent, ne la réalisent avant elle ou à tout le moins concomitamment à elle.

1.5 L'ADV & LES DÉTERMINANTS SOCIAUX DE LA SANTÉ

Mise sur pied dans le « [...] *but de réunir des éléments probants sur les moyens de promouvoir l'équité en santé et de donner l'élan nécessaire au niveau mondial pour passer à l'action* [...] » (Commission des Déterminants sociaux de la Santé, 2008, p. 1), la Commission des Déterminants sociaux de la santé de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a ainsi œuvré durant près de quatre années – de 2005 à 2008. La Commission a été à la rencontre autant des réalités des pays du Sud que celles des pays du Nord. Le travail a été réalisé grâce à d'étroits partenariats avec les gouvernements, la société civile, les chercheurs et les organismes internationaux de tout acabit. Le rapport final déposé à l'automne 2008 est des plus éloquents.

Tel que mentionné dans le résumé analytique du rapport final de la Commission des Déterminants sociaux de la Santé (2008, p. 1) « [...] *les déterminants structurels et les conditions de vie au quotidien constituent les déterminants sociaux de la santé, qui sont à l'origine d'une grande part des inégalités en santé observées entre pays et dans les pays* ». Pour cette commission, tout cela n'est pas le fruit du hasard : « *la répartition inégale des facteurs qui nuisent à la santé n'est en aucun cas un phénomène naturel : elle résulte des effets conjugués de politiques et de programmes sociaux insuffisants, de modalités économiques injustes et de stratégies politiques mal pensées* » (Commission des Déterminants sociaux de la Santé, 2008, p. 1).

Au Mali, les iniquités⁴⁷ en matière de santé sont bien présentes. Pour en avoir ne serait-ce qu'une toute petite idée, il suffit de regarder du côté des disparités à ce niveau entre le monde rural et urbain ou encore entre le quintile le plus riche et le quintile le plus pauvre (voir tableau 4). Soulignons, de plus, que de l'ensemble des ménages pauvres situés à plus de 5 km d'un centre de santé, près de 99 % de ceux-ci sont localisés en milieu rural (Ministère du Développement social de la Solidarité et des Personnes âgées & Observatoire du Développement humain durable et de la Lutte contre la Pauvreté, 2006a).

⁴⁷ Les inéquités en matière de santé sont définies par l'OMS comme les « [...] *différences injustes et évitables dans le domaine de la santé – qui résultent de facteurs comme le statut socio-économique (éducation, emploi et richesse ou revenu du ménage), le lieu géographique de résidence, l'origine ethnique et le sexe* » (OMS, 2009 : 119).

Tableau 4 : Iniquités en matière de santé entre le milieu urbain et le milieu rural du Mali et entre le quintile le plus riche et le quintile le plus pauvre

<i>Indicateur</i>	<i>Pour le Mali</i>	<i>Rural</i>	<i>Urbain</i>	<i>Ratio urbain/rural</i>	<i>Quintile le plus riche (20 %)</i>	<i>Quintile le plus pauvre (20 %)</i>
Naissance assistée par du personnel de santé qualifié	49 % (2009)	38 %	80 %	2,1	N/A	N/A
Taux de mortalité infantile	N/A	N/A	N/A	N/A	90	137
Taux de mortalité des moins de 5 ans pour 1000 naissances vivantes	196 (2007)	234	158	1,5	148	248

Source : OMS, 2009

Si l'on comprend bien les propos de la Commission, il faut que ce réflexe, cet automatisme de croire que tout ce qui concerne la santé ne doit relever que du secteur de la santé, laisse place à un regard, à une approche plus « multidimensionnelle ». Et cela à plus forte raison qu'il est établi que « *[the] good medical care is vital to the well-being of populations, but improved clinical care is not enough to meet today's major health challenges and overcome health inequities* » (Irwin & coll., 2006, p. 0749). Les acteurs au cœur de ce changement de paradigme sont nombreux et complémentaires : « *l'action sur les déterminants sociaux de la santé doit donc faire intervenir l'ensemble des pouvoirs publics, la société civile, les communautés locales, le monde des entreprises, les instances mondiales et les organismes internationaux. [...] La santé et l'équité en santé ne sont peut-être pas le but de toutes les politiques sociales, mais elles en seront un résultat primordial* » (Commission des Déterminants sociaux de la Santé, 2008, p.1).

Cette lutte contre la pauvreté dans laquelle s'engage le programme de l'ONG SUCO est en mesure d'agir efficacement, par l'entremise de l'ADV, au niveau local, sur les déterminants sociaux de la santé. Ce constat, nous le faisons à partir des connaissances expérientielles⁴⁸ acquises au Mali en tant que coopérant volontaire de 2002 à 2006 – durant lesquelles nous

⁴⁸ Ces dernières se définissent comme « [...] *des connaissances subjectives au sujet des phénomènes et de leurs interrelations qu'une personne acquiert grâce à son expérience et ses interactions avec l'environnement. Elles incluent notamment les connaissances relatives au contexte, aux valeurs, aux habitudes, aux traditions, aux ressources, etc. [...] Ces connaissances sont habituellement tacites, mais peuvent généralement être explicitées afin d'être transmises à d'autres personnes* » (Roy, Litvak & Paccaud, 2010, p. 81).

avons eu l'occasion de participer à la mise en place du programme dans la commune urbaine de Gao –, et des résultats produits par le programme que mettent en lumière les différentes évaluations réalisées au cours des années⁴⁹. L'ADV permet, entre autres : la consolidation de la concertation, donc de la cohésion sociale; le partage des responsabilités entre hommes, femmes, jeunes et vieux; l'accroissement du fonds de développement par une gestion rigoureuse et transparente; l'émergence d'autres initiatives de développement plus ciblées (santé, économie, environnement, etc.) déjà précisées dans les grandes lignes dans de leur protocole d'entente; l'accroissement du revenu des ménages⁵⁰ qui améliore de manière importante les conditions de vie des familles; l'augmentation de la production agricole, par l'acquisition de matériel agricole (permettant aux villages d'assurer leur sécurité alimentaire); freine l'exode des jeunes; etc. L'ADV devient donc, telle qu'elle émerge accompagnée par l'ONG SUCO – de manière hésitante dans un premier temps – ce pilier central sur lequel repose dorénavant le développement global du village sous toutes ses formes : éducation, santé, amélioration des conditions de vie, etc.

1.6 LA PÉRENNITÉ : LA RAISON D'ÊTRE DE CETTE RECHERCHE ÉVALUATIVE

Depuis que l'ONG SUCO a débuté son intervention, et cela, jusqu'à tout récemment, elle ne s'était jamais complètement retirée d'aucunes de ses zones d'intervention⁵¹. S'efforçant sans cesse, même après avoir mené les 44 ateliers dans les villages et quartiers, de les appuyer dans leur mode de gestion de fonds (en leur donnant des formations d'appoint) ; de les accompagner dans le cadre des remboursements⁵² des prêts : moment important et critique, car ces remboursements permettent à d'autres de bénéficier de l'argent pour entreprendre leurs activités économiques; en retournant auprès des premiers villages – tout en initiant de

⁴⁹ Trois évaluations en particulier nous permettent de faire ce constat. Une évaluation interne réalisée dans la commune de *Soye* en 2001; une évaluation participative réalisée par le bailleur de fonds, L'ŒUVRE LÉGER, dans les régions de *Sanankoroba* et de *Soye*; et une étude d'impact réalisé dans la région de *Sanankoroba*, en 2006, par *Project Services International*, une boîte de consultants pour le compte de l'Agence canadienne de développement internationale (ACDI).

⁵⁰ Les femmes dégagent un certain montant pour satisfaire leurs propres besoins et ceux de leurs enfants (dans les faits, cela concerne surtout la santé), et en dernier ressort pour contribuer aux besoins du foyer (dans la mesure où la prise en charge du foyer revient entièrement à l'homme).

⁵¹ Le retrait de l'ONG SUCO de ses zones d'intervention ne s'est réalisé que très récemment, c'est-à-dire en 2008. En ce qui concerne la zone qui nous intéresse, l'ONG SUCO s'y est également retirée en 2008, mais demeure présente auprès des populations sous la forme d'activités de suivi très espacées dans le temps.

⁵² Une fois par année, les populations sont appelées à rembourser à la caisse villageoise le montant qu'elles ont emprunté ainsi que l'intérêt fixé pour ce prêt dans le cadre du protocole d'entente.

nouveaux appuis auprès de nouveaux villages – pour leur donner de nouveaux éléments de l’approche qui sont apparus durant les années ultérieures et dont ils n’avaient pas bénéficié; etc.

Ainsi, durant toutes ces années un nombre important de connaissances, de savoir-faire, de principes liés au développement durable et local – en lien avec la démocratie participative, la représentativité et l’équité de genre –, auront été livrés sur la place publique et seront portés, coordonnés et légitimés par, bien sûr, l’exécutif de l’ADV, la population, mais également, par l’organe de contrôle et le Conseil des Anciens.

La question de la pérennité des actions accomplies se pose alors vivement. L’ONG SUCO est consciente que son retrait des zones appuyées est inévitable. Et ce qui est en mesure, selon elle, de garantir la continuité de ces années d’appui sur le terrain est l’émergence d’une structure intervillageoise dont le premier rôle « [...] sera d’assurer la pérennité de la démarche en succédant à SUCO dans l’accompagnement des ACD⁵³ » (Giles, 2006b, p. 24). Si ce n’est de cet aspect, l’ONG SUCO ne s’attarde pas à la dimension de la pérennité dans le cadre de son programme et aucune évaluation de pérennité n’a jamais été réalisée sur aucun des sites où l’ONG SUCO a évolué.

Dans le cadre de cette recherche évaluative, nous considérons que cette pérennité ne peut être assurée au niveau de l’intervillageois si elle ne l’est pas d’abord au niveau du village lui-même. N’oublions pas que les communes sont récentes et que devant cette nouvelle structure « [...] les autorités coutumières n’ont pas interrompu leurs propres contributions et implications dans les affaires locales et, pour la population, les institutions pertinentes restent les villages » (Diarra & coll., 2004, p. 73). Ainsi, pas de circulation de l’information possible au niveau de la commune si les villages n’adhèrent pas à ce concept d’abord pour eux-mêmes; pas de concertation au niveau de la commune si les villages n’y adhèrent pas d’abord pour eux-mêmes et pas de contrôle possible au niveau de la commune si les villages

⁵³ ACD est l’acronyme pour « Association de la collectivité pour le développement ». C’est la nouvelle appellation – remplaçant celle d’« ADV » – utilisée dans les documents de l’ONG SUCO. Mais ces documents n’ont été produits que très récemment, bien après le déroulement du programme dans les différents villages appuyés; pour les populations de même que pour les agents maliens œuvrant sur le terrain, c’est l’acronyme ADV qui est couramment utilisé et que nous allons continuer à utiliser tout au long du présent document.

n'y adhèrent pas, encore une fois, d'abord pour eux-mêmes. La pérennité doit donc s'explorer, dans un premier temps, au niveau du village – par l'entremise de leur ADV –, car ultimement, ce sont ces villages appuyés qui ne l'oublions pas, sont appelés à former l'intervillageois.

La décision de mener cette recherche évaluative, centrée sur l'ADV, n'a pas été prise de manière unilatérale. Ce n'est qu'après discussions et échanges avec le chargé de projet Afrique et le Directeur national de SUCO au Mali que nous sommes arrivé au constat que la pérennité du programme passe par la pérennité de l'ADV, d'autant plus que dans les statuts et règlements intérieurs des ADV figure ce souhait de pérennité : « La durée de l'association est illimitée ». Finalement, l'intérêt de ces deux principaux responsables du programme s'appuie sur une préoccupation bien réelle : l'inquiétude de voir les acquis, des villages appuyés, s'estomper après le retrait de l'ONG SUCO.

Ce programme se déroule maintenant depuis plus de 15 ans. Des sommes importantes ont été investies et un grand nombre de villages ont été mobilisés durant de nombreuses années. Si on se fie au bailleur L'ŒUVRE LÉGER⁵⁴, ce programme pourrait poursuivre ses actions dans d'autres communes et même s'élargir à d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest. Et si on se fie à la Direction nationale des collectivités territoriales⁵⁵ (DNCT) issue du Ministère de l'Administration territoriale et des Collectivités locales (MATCL) de la République du Mali – qui vient tout juste de produire un rapport sur la capitalisation du projet MOPOD –, le programme porté par l'ONG SUCO ces 15 dernières années a encore une longue vie devant lui : « *L'objectif ultime de la capitalisation de l'expérience MOPOD est de valoriser celle-ci à travers une large diffusion des produits et une appropriation de ceux-ci par des cadres de la DNCT, pour des fins de réplcation dans d'autres collectivités à travers le pays* » (Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités locales & Direction Nationale des collectivités territoriales, 2009, p. 47).

⁵⁴ Nouveau nom de la fondation depuis 2008; avant cela, c'était les œuvres du Cardinal Léger.

⁵⁵ Cette structure mise en place par l'État malien en 1999 est apparue comme « [...] la réponse institutionnelle et structurelle la mieux adaptée à l'impératif d'accompagnement des collectivités nouvellement créées » (<http://www.matcl.gov.ml/dnct.php>), c'est-à-dire, les 703 communes.

Bien que les résultats, selon les évaluations internes et externes, et la capitalisation menée par l'État malien, s'avèrent positifs, rien n'est pour autant garanti en matière de pérennité.

S'assurer de la pérennité des programmes est une façon non négligeable de contribuer à l'efficacité de l'aide qui est un principe important aux pays donateurs – dont les membres du Comité d'aide au développement (CAD) –, et aux pays en développement. Le programme de l'ONG SUCO, comme bien d'autres programmes, n'échappe pas à ce devoir de pérennité. L'ONG SUCO se retire et les défis semblent toujours présents. L'ADV est conçue comme celle qui est en mesure de les relever.

1.7 LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

1.7.1 La question de recherche

De quelle(s) façon(s) le programme de l'ONG SUCO et le contexte au cœur duquel ce dernier a évolué ont-ils contribué à la pérennité de l'Association de développement villageois (ADV) du village de *Sare*⁵⁶?

1.7.2 L'objectif général

Mettre en lumière le processus de pérennisation qui a pris place, tout au long de l'appui du SUCO au village de *Sare*, afin de comprendre dans quelle mesure celui-ci a participé à la pérennité de l'Association de développement villageois (ADV) du village en question.

1.7.3 Les objectifs spécifiques

1. Évaluer la pérennité de l'ADV Sare 10 années après sa mise en place;
2. Évaluer la pérennisation de l'ADV de *Sare* en tenant compte non seulement des principaux éléments qui composent le programme (ateliers, évènements et autres facteurs influents), mais également du contexte dans lequel celui-ci se déploie;
3. Formuler des recommandations/pistes de réflexion pour appuyer le programme de l'ONG SUCO dans le cadre de nouveaux appuis à de nouveaux villages.

⁵⁶ *Sare*, qui veut dire « village » en peul, est un nom fictif donné au village à l'étude afin d'en préserver l'anonymat.

CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre dresse les balises conceptuelles qui nous ont guidés tout au long de ce mémoire de maîtrise. Tout d'abord, il s'agissait de cerner les concepts au cœur de notre question de recherche soit, la pérennité et son corollaire, la pérennisation. Nous avons également décidé de nous ouvrir à l'anthropologie du développement qui a grandement alimenté notre réflexion.

De plus, il était nécessaire d'explorer comment s'opérationnalisent ces concepts dans le cadre d'évaluations afin que ces pratiques empiriques et les réflexions non empiriques puissent nous aiguiller dans notre propre opérationnalisation. À l'issue de cette recension des écrits, nous avons décidé de construire un cadre conceptuel à partir des éléments extraits de la littérature; éléments qui furent, selon nous, les plus adéquats pour appréhender la pérennité et la pérennisation du programme à l'étude.

2.1 LES SOURCES

La littérature sur la pérennité des programmes n'a pas été sondée de façon exhaustive telle que peuvent nous le proposer Grant & Booth (2009). Nous avons plutôt opté pour une recension des écrits qui répondait à l'impératif du temps court dévolu dans le contexte d'un mémoire de maîtrise et en adéquation avec l'amplitude que l'on doit donner à celui-ci. Ainsi, nous avons parcouru de manière souple un certain nombre de bases de données⁵⁷, fouillé dans Internet grâce aux moteurs de recherche *Google* et *Google Scholar*, et consulté les références des publications ainsi trouvées. Les écrits qui nous ont guidés tout au long de notre réflexion sur la pérennité des programmes sont issus tant de la littérature scientifique que de la littérature grise.

À notre grand étonnement – bien que notre recherche de la littérature ne nous permette pas de généraliser –, la littérature qui s'est révélée lors de notre recension se niche particulièrement dans l'univers de la santé – milieu, peut-être, plus interpellé par la pérennité des programmes? Au fur et à mesure que nous progressions dans notre réflexion,

⁵⁷ Entre autres : JSTOR, Sociological Abstracts, FRANCIS, Science Direct, Social Sciences Full Text et ISI Web Science.

il nous est apparu nécessaire d'explorer également une littérature issue de l'anthropologie du développement. Celle-ci nous a permis de camper le contexte dans lequel le programme à l'étude prend place : celui du développement international, celui donc, d'une rencontre entre le Nord et le Sud.

2.2 LES CONCEPTS

Selon Brown (1998), ce n'est que vers les années 1990 qu'on voit les théoriciens du développement et les grands bailleurs de fonds s'intéresser de très près à la pérennité des actions de développement. Et comme « [...] *their most visible input is capital, donors tend to view sustainability as a financial problem. This vision is then transferred to recipients who, not surprisingly, also perceive of sustainability as being first and foremost a financial issue and react accordingly* » (Brown, 1998, p. 56). Cet intérêt *top down* pour la pérennité a marqué – et marque encore – sans contredire bien des consciences collectives; lorsqu'il est temps, pour les acteurs sur le terrain, de réfléchir à la poursuite de « leur » programme, seul l'aspect financier leur vient à l'esprit. Néanmoins, en parcourant la littérature, on se rend compte très rapidement que la pérennité des programmes va bien au-delà de cette unique préoccupation. Soulignons que nous nous rallions partiellement à Plante (1994) pour concevoir le programme comme un « [...] *ensemble cohérent, organisé et structuré d'objectifs, de moyens et de personnes qui l'animent. Il se justifie sur la base de besoins définis comme une carence ou un manque qui affecte des individus, une collectivité ou une société. Il est sous le contrôle d'une ou plusieurs personnes responsables de la qualité de sa formulation et de son fonctionnement. Il est mis en place pour transformer des choses ou l'état d'une chose* » (cité dans Ridde & Dagenais, 2009, p. 16). Cette définition doit être bonifiée : l'implantation d'un programme est aussi souvent, comme le verrons ci-dessous, une rencontre entre deux univers de sens.

Pour explorer la pérennité de programme dans toute son étendue, le texte de Shediac-Rizkallah & Bone (1998) fut le point central à partir duquel nous avons rayonné dans l'univers de ce concept fort complexe. Leur démonstration fort étayée ne se dément pas, malgré la décennie qui s'est écoulée; nombre d'auteurs y ont fait référence ces dernières années (Beery & coll., 2005; Edwards & Roelofs, 2006; Gruen & coll., 2008; Hanson, Salmoni & Volpe, 2009; Harvey & Hurworth, 2006; Johnson, Hays, Center & Daley, 2004;

Mancini & Marek 2004; Pluye & coll., 2004a; Pluye & coll., 2004b; Pluye, & coll., 2005; Sarriot & coll., 2004a; Sarriot & coll., 2004b; Savaya & coll., 2008a, Savaya & coll., 2008b; Scheirer, 2005; Scheirer, Hartling & Hagerman, 2008; Swerissen & Crisp, 2004; Toledo Romani & coll., 2007).

2.2.1 Les visages de la pérennité

Les programmes conçoivent souvent la pérennité de leur intervention comme l'étape ultime d'un processus linéaire qui s'imposerait d'elle-même suite à une implantation efficace et réussie (Harvey & Hurworth, 2006; Pluye & coll., 2004a; Savaya & coll., 2008a; Savaya & coll., 2008b). La littérature déboulonne cette assertion en démontrant que même si les programmes répondent à des besoins bien identifiés et se montrent efficaces durant leur vie active, nombreux sont ceux qui s'éteignent seulement quelques années après la fin du financement initial (Brown, 1998; Harvey & Hurworth, 2006; Renaud, Chevalier & O'Loughlin, 1997; Savaya & coll., 2008a; Savaya & coll., 2008b); les conditions nécessaires à la pérennité doivent, au contraire, être planifiées dès les premières étapes du programme (Edwards & Roelofs, 2006; Harvey & Hurworth, 2006; Johnson & coll., 2004; Pluye & coll., 2004a; Ridde & Dagenais, 2009; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998; The Cornerstone Consulting Group, 2002). Si ce qui précède fait consensus, il en est autrement du concept même de pérennité qui ne se laisse pas aisément circonscrire (Brown, 1998; Harvey & Hurworth, 2006; Mog, 2004; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998).

Bien que dans sa conception *stricto sensu* la pérennité est « ce qui dure toujours », on peut croire qu'il y a de fortes chances qu'un programme ne dure pas à l'infini. Ceci étant dit, nous sommes en droit d'attendre d'un programme, qui s'évertue à mettre de l'avant savoirs et savoir-faire durant des années, qu'il puisse, après son retrait et pour quelques années, se maintenir en tout ou en partie. Au-delà de cette simple « continuation de programme », la pérennité peut s'exprimer selon l'une ou l'autre des dimensions suivantes ou encore par une combinaison de celles-ci.

2.2.1.1 Le maintien des bénéfices du programme

Tout d'abord, il y a la pérennité conçue comme le maintien des bénéfices apportés par le programme à l'intention des populations/parties prenantes cibles une fois que l'assistance financière et technique est terminée (Banque Mondiale, 2002⁵⁸; Groupe pérennité, 2005; OCDE, 2002⁵⁹; Ridde & Dagenais, 2009; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Cette vision de la pérennité, axée sur les bénéfices est présente depuis au moins le milieu des années 1980 (Brown, 1998; Groupe pérennité, 2005;) et demeurent pour certains la façon de concevoir la pérennité (Banque Mondiale, 2002⁶⁰; OCDE, 2002⁶¹).

Brown (1998) considère que cette vision de la pérennité est plutôt difficile à concevoir telle quelle. Pour cet auteur un programme a toujours comme objectif de « fournir » un bien/service ou un ensemble de biens/services. En cela, ce n'est qu'au moment où le programme se termine qu'on peut juger du succès ou de l'échec de l'intervention, donc de la réussite ou non à produire les bénéfices attendus pour les populations visées. Mais, « *once these goods have been provided when the project ends, there can be no question of sustainability or continued benefit* » (Brown, 1998, p. 57-58). Scheirer & coll. (2008) qui donne un exemple précis de ce qu'implique la définition de la pérennité sous l'angle de la poursuite des bénéfices ne réussit pas, à nos yeux, à nous prouver que cela soit possible sans l'appui d'une structure organisationnelle; que des bénéfices puissent se maintenir dans le temps sans l'apport d'un agent (programme ou organisation) qui en permettrait la production et la reproduction.

2.2.1.2 Le maintien des activités du programme

La pérennité peut également s'exprimer par la poursuite des activités du programme à l'intérieur d'une structure organisationnelle déjà existante au moment de l'implantation du programme ou non (Brown, 1998; Ridde & Dagenais, 2009; Scheirer, 2005; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Dans la littérature, c'est sous cette forme que la pérennité s'est le plus souvent présentée (Savaya & coll., 2008b). Cette absorption se réalise par la routinisation (ou institutionnalisation) du programme au cœur d'une structure

⁵⁸ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

⁵⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

⁶⁰ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

⁶¹ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

organisationnelle (Pluye & coll., 2004a; Pluye & coll., 2004b; Pluye & coll., 2005; Scheirer, 2005; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Pour l'appréhender, on fait appel au concept de routine organisationnelle (Pluye & coll., 2004b; Ridde, Pluye & Johnson-Lafleur, 2007⁶²) qui se définit de manière plus précise, par certains auteurs, par la présence de quatre éléments : la **mémoire** qui « [...] réfère à des interprétations partagées d'expériences passées qui influencent les activités présentes »⁶³; l'**adaptation** où « [...] les activités routinisées sont adaptées au contexte ou à l'environnement des programmes/projets et des organisations »; les **valeurs** dans la mesure où : « routinized activities in organisations reflect collective values and beliefs » (Pluye & coll., 2004b, p. 491); et, finalement, les **règles** parce que « les activités routinisées se conforment à des règles qui régissent la prise de décision et l'action »⁶⁴. Brown (1998) juge que l'institutionnalisation est nécessaire à la pérennité des programmes. Il fait appel au concept de capacité institutionnelle où la pérennité se traduit par la capacité d'une institution à générer un certain rendement minimum de qualité sur le long terme. Cette capacité à faire les choses passe inévitablement par l'apprentissage : « by learning, we refer to an organization's capacity for accumulating knowledge from its own experiences, disseminating that knowledge to members throughout the organization (and not to a single individual or group within it), reflecting on it and using it as a basis on which to build planning and programming activities, to adapt and to cope with change » (Brown, 1998, p. 62).

2.2.1.3 Le renforcement des capacités

Finalement, la pérennité peut aussi s'incarner par le renforcement des capacités de la communauté (*capacity building*) qui s'opère grâce au programme (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Ce renforcement, qui passe aussi par le renforcement des individus qui composent cette communauté, peut se définir comme suit : « *Community capacity building concerns the ability of community members to take action to address their needs as well as the social and political support that is required for successful implementation of programs* » (Smith, Tang & Nutbeam, p. 342). Se développent alors les capacités locales qui

⁶² http://www.cacis.umontreal.ca/perennite/index_fr.htm.

⁶³ Idem.

⁶⁴ Idem.

permettent au programme de se maintenir au niveau des communautés/parties prenantes concernées (Harvey & Hurworth, 2006) parce que les composantes du programme et ses activités se trouvent absorbées par la communauté ainsi appuyée (Groupe pérennité, 2005). Ce renforcement des capacités individuelles et collectives ne pourrait se faire sans la participation active de l'ensemble de la communauté concernée. Plus la participation est importante, plus l'appropriation du programme serait grande (Bracht & coll., 1994; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Celle-ci à son tour augmenterait la capacité, ce qui aurait pour effet de permettre au programme de se maintenir (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998).

Sans vouloir travestir ce concept, nous croyons que le concept d'*empowerment* semble mieux indiqué pour traduire et cerner finement l'articulation de ce renforcement des capacités. Précisons que la nuance entre les deux concepts, ou encore leurs liens, nous est fort difficile à établir à la lumière de la littérature parcourue. Ainsi, ce renforcement des capacités, lu à travers le prisme de l'*empowerment*, se fixe « [...] *pour objectif de dépasser la simple assistance en visant le développement de la capacité d'agir des personnes et des communautés aidées. Ce faisant, elle cherche à leur permettre de répondre elles-mêmes à leurs propres besoins le plus rapidement et le plus complètement possible, ou, tout au moins, à leur insuffler une certaine emprise sur l'assistance qui leur est procurée par quelqu'un d'autre* » (Ninacs, 2008, p. 2). L'*empowerment* ne peut donc se construire qu'à travers une période de temps donnée. Il est donc à la fois un processus et un état. Selon Ninacs (2008), l'*empowerment* peut être individuel, communautaire et organisationnel.

Au niveau individuel, l'*empowerment* s'appuie et se tisse selon quatre dimensions : 1) la participation où « *une personne ne peut pas acquérir le pouvoir d'agir sans relation [...] avec au moins une autre personne [...]. La personne sans pouvoir d'agir entreprend donc son cheminement en participant à une activité de nature collective* » (Ninacs, 2008, p. 20); 2) les compétences que sont « [...] *les connaissances et les habiletés permettant, d'une part la participation – par exemple, comprendre le vocabulaire, connaître les règles en vigueur, discerner les rôles, etc. – et, d'autre part, l'exécution de l'action particulière du groupe* » (Ninacs, 2008, p. 20); 3) l'estime de soi qui « [...] *amène l'individu à se percevoir comme possédant des qualités, des attitudes, des habiletés et des connaissances lui permettant d'atteindre des objectifs personnels ou collectifs* » (Ninacs, 2008, p. 21); et, finalement, 4)

la conscience critique qui émerge de manière progressive de la conscience individuelle à la conscience politique en passant pas la conscience collective et sociale.

Pour ce qui est de l'*empowerment* communautaire, succinctement, celui-ci serait composé de : 1) la participation perçue ici comme « [...] *les lieux permettant à tous les membres d'une communauté [...] de participer à sa vie et aux systèmes ainsi qu'aux décisions qui les concernent [...]* » (Ninacs, 2008, p. 40); 2) les compétences « *qui représentent la capacité d'exploiter les forces du milieu afin d'assurer le mieux-être de tous les membres de la communauté [...]* » (Ninacs, 2008, p. 40); 3) la communication « *qui contribue à construire le climat de confiance indispensable à la libre expression [...] qui permet l'accès à l'information requise pour réussir des projets particuliers ainsi qu'à l'information générale* » (Ninacs, 2008, p. 40); et, 4) le capital communautaire « *qui assure l'entraide sur le plan individuel et qui stimule l'action sur des questions sociétales plus larges* » (Ninacs, 2008, p. 40). Il ne serait question d'*empowerment* communautaire que lorsque l'*empowerment* individuel des membres de la communauté visée se serait développé préalablement ou à tout le moins de manière concomitante à l'*empowerment* communautaire. Ceci étant dit, l'*empowerment* communautaire ne peut être réduit à la somme des *empowerment* individuels (Ninacs, 2008).

En dernier lieu, nous retrouvons l'*empowerment* organisationnel qui participerait activement à l'*empowerment* communautaire. Tout d'abord, bien entendu, ces organisations gérées par et pour les membres (Dipankar, 2005) permettent indéniablement l'*empowerment* de ceux qui participent à son fonctionnement, mais également, les organisations sont centrales au développement de l'*empowerment* communautaire tout simplement parce qu'elles « [...] *font partie des structures mises en place par une communauté pour assurer à ses membres l'accès aux ressources, et elles sont souvent appelées à gérer d'autres dispositifs communautaires* » (Ninacs, 2008, p. 59).

L'*empowerment* organisationnel s'appuierait lui aussi sur quatre piliers pour se constituer : 1) la participation; 2) les compétences; 3) la reconnaissance; et, 4) la conscience critique. Les compétences et la reconnaissance nous semblent particulièrement intéressantes à développer. La première fait référence aux connaissances et habiletés mises de l'avant par

les membres de l'organisation. Pour Ninacs (2008) « [...] *si les membres des conseils d'administration doivent avoir une bonne connaissance de ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation, ils semblent devoir également avoir une bonne compréhension de ce qui se passe à l'interne* » (Ninacs, 2008, p. 60). La seconde est, d'après le même auteur, une composante fondamentale de l'*empowerment* organisationnel. Cette reconnaissance – sa légitimité même – serait indissociable, entre autres, de sa pertinence, de la perception qu'ont ses membres de sa compétence. Elle se manifesterait « [...] *par la participation des membres ou de la population [...] aux activités et aux instances de l'organisation* » (Ninacs, 2008, p. 61).

Ces trois ordres indissociables d'*empowerment* nous donnent un très bon aperçu de l'ampleur de la tâche qui attend un programme – quel qu'il soit – qui entend garantir sa pérennité par le renforcement des capacités d'une communauté tout entière. Les ressources (humaines, temps, argent) à mobiliser pour y parvenir nous apparaissent importantes et complexes à orchestrer.

2.2.1.4 Les leçons à tirer

Comme on peut le constater, la pérennité nous apparaît comme un concept dynamique (Groupe Pérennité, 2005, p. 8) et multidimensionnel (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Il n'existe pas de définition unique de la pérennité qui s'appliquerait à tous les programmes. En clair, « [...] *any effective definition will need to reflect the specific expectations of the program or setting to which the word sustainability is being applied* » (Harvey & Hurworth, 2006, p. 37). Ceci établi, il faut tout de même demeurer prudent; la façon de définir la pérennité d'un programme peut varier, pour un même programme, d'un intervenant à l'autre issu du même site ou de sites différents (Hanson & coll., 2009). Sans compter que ces différences de vues peuvent être présentes selon qu'on se place de la perspective du bailleur de fonds ou de l'État bénéficiaire (LaFond, 1995). En d'autres mots, nous devons tenir compte du risque qu'il y a – du sommet (État) à la base (population) – que les acteurs ne s'entendent pas sur ce qui doit être pérennisé dans le cadre d'une action de développement. Si tel est le cas, il est certain que ceux-ci connaîtront d'énormes difficultés lorsqu'il s'agira de déterminer les actions – durant la vie du programme – à mettre de l'avant pour assurer la pérennité du programme. Indéniablement, il faut donc

prendre le temps, avant toute chose, de définir le « produit innovant » (ou l'« innovation ») qui sera à pérenniser (Groupe Pérennité, 2005; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Le produit innovant fait référence à ce qui du programme, une fois ce dernier terminé, est appelé à durer dans le temps. Mentionnons tout de même qu'un produit innovant – par son entremise, le programme – peut ne pas durer toujours : cela en fonction de la nature de l'intervention (ex. lutte contre la petite vérole), mais aussi en fonction de l'évolution de la situation qui peut rendre le programme obsolète.

De plus, la pérennité une fois « en marche », malgré les apparences, n'est pas pour autant synonyme d'immuabilité. Au contraire, elle nous apparaît plutôt comme un phénomène qui va forcément évoluer dans le temps en fonction des besoins des acteurs. La routine organisationnelle, nous semble un bon exemple pour illustrer cette affirmation compte tenu de la rigueur à laquelle elle est tenue. Ainsi : « *when we do not separate the people who are doing the routines from the routine, we can see routines as a richer phenomenon. Change occurs as a result of participants' reflections on and reactions to various outcomes of previous iterations of the routine* » (Feldman, 2000, p. 611). Il peut donc y avoir pérennité de programme dans le changement; malgré – ou grâce? – aux transformations du produit innovant.

En terminant, retenons que pour Pluye & coll. (2004a) : « [...] *whether the will to ensure sustainability is located within communities or within public health (ou autres) organizations, the programs intended to be sustained must be backed up by some form of organized action, an organization* » (Pluye & coll., 2004a, p. 123). Cette dernière proposition nous apparaît fort pertinente.

2.2.2 La pérennisation

Pour atteindre la pérennité, peu importe la forme désirée, il faut s'intéresser à ce qui se passe en amont, c'est-à-dire aux éléments qui participent, tout au long de la vie d'un programme, à son édification. Nous utiliserons à notre façon, parce que très pratique, le vocable « pérennisation » pour illustrer ce processus. Il faut pourtant préciser que pour les auteurs Jabot & Bauchet (2009), la pérennisation est le « *processus permettant la poursuite d'une intervention, une fois l'assistance financière et technique terminée. Il s'agit d'un*

processus de routinisation qui aboutit à la pérennité d'une intervention » (p. 330). Nous voulons aller au-delà de cette vision axée sur la routine uniquement – tout en gardant cette appellation – pour intégrer l'ensemble des éléments que la littérature nous a indiqués comme pertinent.

Ainsi, certains auteurs (Harvey & Hurworth, 2006; Scheirer, 2005; Scheirer & coll., 2008), influencés par Shediak-Rizkallah & Bone (1998), s'entendent, à quelques variantes près, pour identifier de trois à quatre dimensions qui offrent leur part de facteurs pouvant influencer la pérennisation des programmes et donc ultimement, la pérennité. Nous retenons et présentons de manière succincte – reclassées librement par nous pour des raisons d'intelligibilité – les facteurs les plus pertinents en fonction du programme à l'étude.

2.2.2.1 Le programme

Un certain nombre de ces facteurs sont intimement liés à la conception du programme et à son implantation. Tout d'abord, il y a 1) le processus de négociation : il fait référence à la capacité du programme à initier une relation d'égal à égal où les buts visés et les façons de faire entrepris par le programme sont discutés avec les membres de la communauté (Bossert, 1990; Mancini & Marek, 2004; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998); 2) la durée de l'intervention peut être déterminante dans la mesure où si elle est trop courte, il s'avèrera impossible pour la pérennité de prendre place durant la vie du programme (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998); 3) les sources de financement où on se questionne principalement sur les ressources financières dont dispose la communauté pour assurer la prise en charge du programme, et les stratégies mises en place pour assurer graduellement l'autonomie financière de la communauté (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998); 4) la formation de ressources endogènes, entendre ici le renforcement des capacités (Mog, 2004), qui seront ainsi en mesure d'assurer le maintien des bénéfices et la formation d'autres ressources endogènes (Bossert, 1990; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998); 5) la capacité du programme à s'adapter au contexte tout au long de son intervention (Mancini & Marek, 2004; Mog, 2004; Scheirer, 2005); et, 6) la capacité du programme à comprendre la communauté auprès de laquelle elle intervient (Mog, 2004; Mancini, 2004).

2.2.2.2 La communauté

Cette seconde dimension a pour objet le contexte, disons rapproché, à l'intérieur duquel se déploie le programme. Retenons principalement comme facteurs : 1) la présence d'un leader/champion⁶⁵ à l'intérieur de la communauté (Shediac-Rizkallah & Bone, 1998; Mancini & Marek, 2004; Scheirer, 2005; Harvey & Hurworth, 2006; Mog, 2004; Edwards & Roelofs, 2006); 2) l'efficacité du programme soulève la question de savoir si le programme est efficace aux yeux de ceux à qui il s'adresse; selon leur perception et de manière tangible (Bossert, 1990; Shediac-Rizkallah & Bone, 1998; Scheirer, 2005); quoique pour Bossert (1990), il semble que la perception compte plus que les « évidences » (Bossert, 1990); et, 3) la participation active de la communauté au programme (Mancini & Marek, 2004; Mog, 2004; Shediac-Rizkallah & Bone, 1998);

2.2.2.3 L'organisation d'accueil

À partir du moment où l'on considère que la pérennité du programme repose sur l'intégration de ses activités au sein d'une organisation, on ne peut faire autrement que d'explorer les éléments d'ordre organisationnel en mesure de permettre ou non ladite pérennité (Bossert, 1990; Shediac-Rizkallah & Bone, 1998). Pour ce faire, les éléments du programme qui seront intégrés doivent être compatibles avec la mission de l'organisation en question (Shediac-Rizkallah & Bone, 1998). Pluye & coll. (2005) vont plus loin en considérant que c'est par la routinisation des activités (du programme) au sein de l'organisation qu'on est en mesure de garantir une intégration réussie. Celle-ci repose sur huit éléments : 1) la stabilisation des ressources humaines, matérielles et financières (Shediac-Rizkallah & Bone, 1998); 2) la prise de risque par l'exploration de nouvelles activités permet de développer la confiance des acteurs au cœur de l'organisation; 3) les incitatifs qui encouragent les ressources humaines à demeurer au sein de l'organisation; 4) l'adaptation progressive des activités en fonction des circonstances locales et la variation environnementale; 5) la concordance des objectifs du programme avec les valeurs de l'organisation; 6) une communication transparente entre les acteurs; 7) le partage des « artefacts culturels » du programme avec les « artefacts » de l'organisation. Les auteurs

⁶⁵ Shediac-Rizkallah et Bone (1998) situent le champion à l'intérieur de l'organisation devant accueillir le programme. À notre sens, le champion peut se manifester avant même que le programme ne soit institutionnalisé, si institutionnalisation il y a.

définissent le concept d'artefact : « [...] *as myths, symbols, metaphors and rituals that express a set of organizational values, beliefs and feelings* » (Pluye & coll., 2005, p. 126); et, 8) l'intégration de règles du programme aux règles de l'organisation d'accueil.

Dans ce contexte, le champion/leader se trouverait au niveau de cette organisation qui accueille (Savaya & coll., 2008a; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Mais, comme le souligne assez justement Scheirer (2005) : « *funders who support the start-up of new organizations to house new programs might well consider both the sustainability of the program activities and the sustainability of the organization* » (Scheirer, 2005, p. 324).

2.2.2.4 Le contexte

Finale­ment, l'interaction, nous le rappelle l'anthropologie du développement, est aussi largement dépendante du contexte dans lequel elle s'inscrit : « [...] *les interactions "projet-milieu" s'opèrent dans un contexte (écologique, économique, institutionnel, politique) qui influe très largement sur les effets de cette interaction. [...] un environnement indépendant d'eux qui pèse beaucoup sur leurs relations* » (Olivier de Sardan, 1995, p. 127). Il est ainsi indéniable que les facteurs sociaux, économiques, politiques et environnementaux externes tant au contexte du programme lui-même (son implantation) qu'à celui de la communauté au sein de laquelle le programme prend place ont leur part d'influence sur la pérennité du programme (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998; Bossert, 1990; Scheirer, 2005; Harvey & Hurworth, 2006; Mog, 2004).

2.2.3 Une ouverture vers d'autres concepts

Cette incursion en anthropologie du développement se justifie amplement quand on s'attarde à ce que cette littérature décèle de la relation complexe qui se tisse entre les programmes portés par les acteurs du Nord et les communautés, populations, villages, etc. du Sud qui en sont les bénéficiaires. Cette lecture est à même d'accroître, selon nous, notre capacité à appréhender la pérennité des programmes, du moins dans un contexte de développement.

2.2.3.1 Une rencontre

Tout d'abord, il est important de préciser que si l'anthropologie peut avoir le développement comme objet d'étude c'est que ce dernier, au-delà des trois « types » de développement (développement; développement local; et développement durable⁶⁶) à l'intérieur desquels l'ONG SUCO prétend évoluer – dans le cadre de son intervention –, se définit avant tout et plus fondamentalement comme « [...] *l'ensemble des processus sociaux induits par des opérations volontaristes de transformation d'un milieu social, entreprises par le biais d'institutions ou d'acteurs extérieurs à ce milieu, et reposant sur une tentative de greffe de ressources, de techniques et/ou de savoirs* » (Olivier de Sardan, 2000a, p. 758). Cela n'est possible que par l'avènement de ce que Olivier de Sardan (2000a) nomme la « *configuration développementiste* » : « [...] (un) univers largement cosmopolite d'experts, d'administrateurs, de responsables d'ONG, de chercheurs, de techniciens, de chefs de projets, d'agents de terrain, de courtiers, d'animateurs de groupements ou d'associations, qui vivent en quelque sorte du développement des autres, et mobilisent ou gèrent à cet effet des ressources matérielles et symboliques considérables » (Olivier de Sardan, 2000a, p. 758).

Ainsi, de manière indéniable, l'implantation d'un programme est avant tout l'amorce d'une rencontre. Une rencontre « forcée » entre, d'un côté, les « développeurs » avec leurs « savoirs techniques scientifiques⁶⁷ » et de l'autre, les « développés » avec leurs « savoirs techniques populaires ». Ces derniers :

- 1) [...] constituent un ensemble de connaissances opérationnelles pour les producteurs ruraux, dans tous les domaines de la pratique sociale [...]. Il n'est aucun domaine où, quand une opération de développement veut diffuser un nouveau savoir technico-scientifique, il n'existe déjà un savoir technique populaire en place, qui règle les pratiques concernées; 2) [...] sont en même temps des systèmes de sens, qui permettent d'interpréter les pratiques et de les rendre signifiantes; 3) [...] sont multiples, hétérogènes et inégalement répartis, selon le sexe, l'âge, le statut, le milieu social proche, la trajectoire personnelle :

⁶⁶ **Développement** : « processus dont s'approprient les individus et les collectivités pour répondre à leurs besoins »; **développement local** : « une approche globale et intégrée visant la promotion et la mise en valeur des ressources d'un milieu donné par l'ensemble des composantes de la collectivité, dans une perspective de satisfaction des besoins »; **développement durable** : « le développement durable est un mode de développement qui engage et mobilise les populations, en considérant l'interdépendance entre les systèmes humains et ceux de la nature » (Giles, 2006a : 5)

⁶⁷ Il s'agit des savoirs pouvant toucher toutes les dimensions de la société (social, politique, économique, religieux, etc.) des développeurs (d'origine occidentale) transmis dans le cadre du programme.

un savoir technique populaire standard partagé par tous est une fiction; 4) [...] se transforment, évoluent et ne sont donc pas seulement traditionnels. [...] Loin d'être statiques, ils offrent une tendance permanente au syncrétisme (Olivier de Sardan, 1991, p. 21-22).

L'univers des développés, que les développeurs veulent à tout prix transformer, n'est ainsi en rien un terrain vierge au moment où débute l'intervention. Aussi louables sont ses intentions et aussi participative est sa démarche, ce qu'un programme provoque, avant tout, c'est une rencontre entre deux entités qui procèdent de logiques différentes : le développeur est rythmé par un calendrier serré, des activités à mener, des résultats à obtenir, un budget définit d'avance, etc., et tout cela, sous l'œil attentif du bailleur de fonds. Le programme rassemble un ensemble de savoirs et de savoir-faire – pour l'ONG qui nous concerne – qui se prévalent de la démocratie, de la participation, de la prise en charge, de l'égalité des sexes, etc., une conception du monde qui n'est pas celle qui se déploie au sein des communautés de développés (Olivier de Sardan, 1995). Une comparaison entre les deux s'avère révélatrice :

1) les savoirs techniques populaires sont localisés, contextualisés, empiriques, là où les savoirs technico-scientifiques sont standardisés, uniformisés, formalisés. 2) Les savoirs techniques populaires sont mis en œuvre par les producteurs et acteurs sociaux directement concernés, alors que les savoirs technico-scientifiques sont diffusés par des agents qui ne les utiliseront pas eux-mêmes. [...] les savoirs technico-scientifiques arrivent sous forme de packages et messages, en pièces détachées et désarticulées : leur cohérence est située à l'extérieur (culture technico-scientifique) et les destinataires ne disposent pas sur place du système de sens (la grille d'interprétation) qui constitue l'environnement symbolique naturel de ces savoirs [...] De ce fait, tel ou tel savoir technico-scientifique particulier, diffusé par brides dans le cadre d'une quelconque opération de développement, [...] modifie la configuration des savoirs techniques populaires tout en étant interprété (accueilli, approprié) par cette même configuration. 3) [...] Les savoirs techniques populaires et les savoirs technico-scientifiques sont seulement deux systèmes possibles, dans une gamme variable de savoirs et de logiques interprétatives, où chacun puise selon les circonstances (Olivier de Sardan, 1991, p. 23-24).

L'étude empirique de De Noray (2000) nous rappelle que « [...] *l'aide est une relation et non un objet et, en ce sens, la façon dont elle est reçue est tout aussi importante que la façon dont elle est émise, et ces deux « façons » comptent autant dans la relation d'aide que l'objet même de cette aide* » (De Noray, 2000, p. 109).

2.2.3.2 Les agents de développement : des intermédiaires précieux

Au centre de cette relation particulière, on trouve un acteur pour le moins particulier : l'agent de développement. C'est par ces agents « locaux », à leur solde, que les programmes comptent délivrer leurs savoirs et savoir-faire : « *c'est en grande partie à leur niveau et par leur intermédiaire que le monde des développés et celui des développeurs entrent en interaction* » (Olivier de Sardan, 1991, p. 29). Dans les faits, la relation serait plus de nature unidirectionnelle, des développeurs vers les développés. Le mandat des agents de développement serait essentiellement de défendre les savoirs technico-scientifiques au détriment, on le devine bien, des savoirs techniques populaires. Pourtant, dans la réalité, ceux-ci sont également des « médiateurs » entre ces différents savoirs (Olivier de Sardan, 1991). C'est-à-dire, que « [...] *l'agent de développement qui doit opérer la greffe d'un message technique (issu du discours scientifique cosmopolite) dans un système de signification propre à une population rurale particulière* » (Olivier de Sardan, 1991, p. 30). Dans la réalité, il semble que les programmes soient sourds à cette capacité de l'agent de développement à agir en médiateur, à lui confier le rôle d'alimenter (rétroaction) le programme de tout ce que celui-ci suscite comme réactions et actions au sein des développés (Olivier de Sardan, 1991). C'est pourtant une qualité essentielle lorsqu'on connaît et reconnaît la complexité des milieux auprès desquels les développeurs interviennent.

2.2.3.3 Des sociétés complexes

Cette rencontre soulève un nombre incalculable de tensions et d'alliances qui ne se révèlent que sur le long terme et dont le programme doit tenir compte s'il veut pouvoir transmettre ses savoirs et savoir-faire avec succès. C'est à ce moment qu'on réalise que les sociétés rurales africaines, comme partout ailleurs, ne sont pas aussi « naturellement communautaire » que les programmes aimeraient bien le croire. Elles sont plutôt divisées et connaissent souvent certaines rivalités (Le Marcis, 2003; Olivier de Sardan, 1995;) que les programmes de développement ne manquent pas d'attiser en devenant un nouvel (mais connu⁶⁸) enjeu économique ou politique de pouvoir : « *tel ou tel "comité", mis en place par un projet de développement, apparaît vite, pour une partie des villageoisEs concernés,*

⁶⁸ Connu dans la mesure où un nombre important d'interventions ont pu précéder le projet en tant que tel : époque coloniale; projets d'État; projets d'autres ONG; etc.

comme une "faction" faisant main basse sur les ressources du projet » (Olivier de Sardan, 2001, p. 153). Car, « ce ne sont pas simplement des savoirs qui se confrontent autour d'une opération de développement, ce sont aussi des acteurs sociaux, avec leurs logiques respectives (en général multiples, diversifiées, ambiguë, fluctuantes) » (Olivier de Sardan, 1991, p. 34).

Pour Olivier de Sardan (2001), « le "développement participatif", bien qu'il le prétende parfois, n'est pas en rupture complète avec les formes classiques du développement [...] » (Olivier de Sardan, 2001, p. 155). Selon l'auteur, pour qu'un réel appui puisse prendre place, le programme devrait : 1) s'intéresser et maîtriser les contextes locaux dans lesquels le programme désire s'inscrire; et, 2) « [...] être plus adaptables et souples, afin de tenir compte des réactions des populations à leurs diverses actions (feed-back) [...] » (Olivier de Sardan, 2001, p. 155)

Ainsi, dans notre façon d'aborder la pérennité, nous sommes convaincu qu'un programme de développement s'insère dans une dynamique si complexe (beaucoup plus que nous sommes habitué à le croire) que cette « rencontre » entre ces deux « entités » peut être, dès les débuts et tout au long de la vie du programme, déterminante pour la pérennité de ce dernier. Et cela d'autant plus qu'à l'occasion (plus souvent qu'autrement?) cette rencontre risque de ne pas se réaliser et faire échouer le programme (Le Marcis, 2003).

2.3 L'ÉVALUATION DE LA PÉRENNITÉ

Selon certains auteurs (Cassidy, 2006; Savaya & coll., 2008a; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998) les évaluateurs n'accordent pas beaucoup d'intérêt à l'évaluation de la pérennité. Pourtant, nous savons à quel point la majorité des bailleurs de fonds et les intervenants du monde du développement – pas uniquement d'ailleurs – espèrent que leur programme se poursuive au-delà de la période d'appui.

Trois recensions⁶⁹ d'études empiriques, nous démontrent à quel point l'évaluation de la pérennité des programmes n'est pas encore très étendue et à quel point les façons de faire sont difficilement comparables les unes aux autres.

La première, dont les résultats ne nous sont que brièvement transmis, est celle réalisée par Pluye & coll. (2004a). Les auteurs dressent un tableau de 34 études et rendent compte de celles qui se sont ou non positionnées sur l'une et/ou l'autre des questions importantes à se poser – et à répondre – à propos de la pérennité des programmes : 1) qu'est-ce que la pérennité? 2) Pourquoi se produit-elle? 3) Comment la mesure-t-on? 4) Où les programmes sont-ils pérennisés? 5) À quel moment débute-t-elle? Si la majorité des études (27 sur 34) de cette recension ont défini ce qu'est la pérennité, il en est autrement de celles (5 sur 34) qui ont pris la peine d'indiquer comment la mesurer. De ces cinq questions, deux concevaient la pérennité comme le résultat ultime du bon déroulement du programme; les trois autres n'indiquaient pas à quel moment la pérennité devait débiter. Ces omissions et cette façon de concevoir l'émergence de la pérennité réduisent de beaucoup la qualité de l'évaluation qu'on peut réaliser. Selon nous, une évaluation de la pérennité ne peut – ou que très difficilement – se faire sans évaluer également ce qui a participé, tout au long de la durée de vie du programme, à la construction de ladite pérennité.

La seconde recension est la réalisation de Scheirer (2005). Grâce à ces 19 études passées minutieusement en revue, l'auteure nous illustre à quel point il se fait de tout en matière d'évaluation de la pérennité. Toutes les approches ont été employées : qualitative, quantitative et mixte, avec une prédominance pour le qualitatif. Une grande variété de méthodes ont été mises de l'avant – conjointement ou séparément – : entrevues par téléphone, questionnaires acheminés par la poste, entrevues individuelles et de groupes, entrevues avec informateurs clés, revue documentaire et observations. De plus, ces évaluations exploraient l'une ou l'autre des formes de pérennité – ou une encore combinaison de celles-ci – pour des programmes de nature différente et dont la période de financement fut variable : de quelques mois à plusieurs années. Certaines études (cinq) n'ont pas formulé de définition opérationnelle de la pérennité avant de procéder à leur

⁶⁹ Deux de ces recensions concernent uniquement des programmes qui se sont déroulés en Amérique du Nord.

évaluation. Pourtant, cette définition est incontournable dans la mesure où elle permet de cerner le « produit innovant » qui sera à pérenniser – ce que le programme désire faire perdurer dans le temps – afin de développer les méthodes de collectes nécessaires (Scheirer & coll., 2008). Finalement, l’auteure nous invite à considérer avec une grande prudence les évidences produites par ces études. Selon elle, leur méthodologie est trop faible pour s’appuyer complètement sur leurs conclusions (Scheirer, 2005).

La revue systématique d’études empiriques et conceptuelles de Gruen & coll. (2008) est de loin la plus ambitieuse. On y retrouve les études des recensions mentionnées ci-dessus ainsi que de nombreux rapports issus des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire – ici se trouve sa plus-value. Selon les auteurs, à l’instar des deux recensions précédentes, les études ont approché la pérennité sous tous ses angles et ont fait appel à l’ensemble des méthodes de recherche disponibles. De plus, ils constatent qu’on y retrouve pratiquement les mêmes facteurs influençant la pérennité des programmes que ceux proposés par Shediac-Rizkallah & Bone (1998).

Les auteurs proposent, à l’issue de leur analyse, un nouveau cadre conceptuel très dynamique qui s’appuie sur une triade : « [...] *a unifying model of health-programme⁷⁰ sustainability that includes health concerns of a population, programmatic interventions implemented to address the identified health concerns, and the positive and negative drivers⁷¹ of these programmes* » (Gruen & coll., 2008, p. 1583). Ces trois entités évoluent, comme nous le rappellent les auteurs, « [...] *within a context defined by various sociocultural, political, geographical and health-system characteristics, and by the availability of resources. [...] these characteristics are often relatively fixed and might define the limits of what is possible in the short term* » (Gruen & coll., 2008, p. 1584). Il faut donc inscrire l’édification de la pérennité du programme dans une relation à trois qui évolue dans le temps (durant la vie du programme) et dans un espace précis avec ses caractéristiques propres, et où seule une relation « équilibrée » des uns avec les autres est en mesure de garantir la pérennité du programme. D’un, le programme doit répondre aux

⁷⁰ Cela pourrait s’appliquer, selon nous, à d’autres programmes que ceux ayant pour objet la santé.

⁷¹ Il s’agit des bailleurs, des gestionnaires, des décideurs politiques et des leaders de la communauté qui interagissent avec le programme et les autres programmes présents ainsi qu’avec les influences d’ordre politique, économique, social et culturel (Gruen & coll., 2008).

besoins des populations et se modifier en cours de cheminement en fonction de l'évolution des besoins des mêmes populations. Ce que les auteurs identifient comme le « cycle de la qualité ». De deux, « l'économie politique » met en scène les interactions entre les *drivers*⁷² et le programme, où ce dernier est affecté dans son existence, sa durée, son envergure et sa facture par le jeu complexe du financement auxquels sont soumis les *drivers* et par définition, le programme. À son tour, le programme pourrait, en démontrant des résultats positifs, agir favorablement sur la mobilisation des ressources. Finalement, nous avons la « définition du problème » qui prend forme dans l'interaction complexe des besoins de santé de la population et la façon dont ceux-ci sont identifiés et définis par les *drivers*. Équation qui peut être difficile à résoudre sachant que : « [...] *the definition and prioritisation of issues in hierarchies of health needs is usually a subjective process that differs between stakeholders* » (Gruen & coll., 2008, p. 1585).

Ce que nous retenons principalement de ce cadre qui, par ailleurs, n'a jamais été utilisé, c'est qu'il faut être sensible tout au long de la vie du programme aux interactions entre les acteurs phares et s'assurer de faire tous les ajustements possibles pour garder l'équilibre dans leurs relations respectives.

Dans cette réflexion, une question pourtant demeure : quand doit-on évaluer la pérennité? Si on doit la préparer lors de la conception du programme et s'assurer de son enracinement durant la mise en œuvre, ne devrions-nous pas l'évaluer tout au long de l'appui ? Ne devrions-nous pas également l'évaluer à la fin du programme? Si oui, après combien d'années peut-on affirmer qu'il y a pérennité : cinq ans, 10 ans, 20 ans? (Brown, 1998; Groupe pérennité, 2005). Si on prend l'exemple de la routine organisationnelle, on pourrait croire qu'il suffit qu'elle survive à l'épreuve du temps pour considérer qu'il y a pérennité. Mais, celle-ci pourrait se produire et se reproduire, durer dans le temps, sans pour autant produire les effets attendus; être une structure qui tourne à vide. Aux yeux de Brown (1998), « *sustainability is about continued effectiveness over time, which requires the sustained conversion of institutional capacity into performance* » (Brown, 1998, p. 66).

⁷² Le terme *drivers* fait référence aux parties prenantes clés du programme.

Cette grande variabilité dans la conception de la pérennité et dans les façons de procéder à son évaluation nous confirme qu'il n'existe effectivement pas d'indicateurs⁷³ précis nous permettant d'évaluer la pérennité : « *incorporating sustainability into project/programme evaluation, however, is made difficult by the fact that there are no clear-cut, uncontested indicators of sustainability. Because the concept is such a "slippery" one, it is difficult to devise a comprehensive methodology for evaluating what is (or is not) sustainable* » (Brown, 1998, p. 56). Et Scheirer d'ajouter : « [...] *research on the topic of program sustainability, although greatly needed, is not likely to develop and validate a single set of guidance about "how to do it"* » (2005, p. 325).

2.4 LE CADRE CONCEPTUEL

Dans le cadre de la présente recherche évaluative, la pérennité du programme de l'ONG SUCO s'établira, de manière opérationnelle, par le maintien effectif de l'ADV. Maintien qui se traduit par : le respect – de manière flexible – par l'ADV du rôle et des responsabilités que ses membres se sont donnés tels que stipulés dans les protocoles d'ententes et les statuts et règlements de l'organisation (routine organisationnelle); l'efficacité perçue et tangible de celle-ci au village; la participation effective de l'ensemble des villageoisEs à son fonctionnement; et, la présence de champions au sein du village. Toutefois, soulignons que ce maintien « [...] *ne saurait toutefois pas excéder la durée du service qu'il rend à la population bénéficiaire* » (Groupe pérennité, p. 8); vision partagée par Mancini & Marek (2004).

Nous ne pouvons identifier d'emblée un assortiment d'indicateurs qui serait prédéfini et qui pourrait s'appliquer à l'ensemble des programmes de développement, donc par le fait même à notre programme à l'étude : « "*Gold standards" for sustainability may not be appropriate as there may be wide variability in what can or should be sustained by project type, setting or resources* » (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998, p. 96). De plus, l'ONG SUCO n'a jamais établi ce qui devrait être pérennisé après son départ ni tenté d'établir une

⁷³ Il n'existe pas qu'une seule façon de définir le concept d'indicateur (http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_indicateur.pdf). Celle que nous avons retenue précise qu'un indicateur est une « [...] *information permettant d'objectiver une réalité et n'ayant de sens que confrontée à un critère. L'indicateur peut être quantitatif ou qualitatif* » (Jabot & Bauchet, 2009, p. 330).

façon d'évaluer la pérennité de son programme. Sachant cela et à la lumière de ces différents constats, nous avons décidé de nous inscrire dans l'une des recommandations que nous fait Scheirer (2005) : « *future studies of potential influences on sustainability should start from a broad conceptualization of these factors, for example, drawing explicitly from the frameworks of Shediac-Rizkallah and Bone (1998), Yin (1979, 1981) and Goodman and his colleagues* » (Scheirer, 2005, p. 344). Pour ce faire, nous nous sommes centré sur Shediac-Rizkallah & Bone (1998) parce que le cadre proposé par ces auteurs contient des facteurs qui s'avèrent importants dans la plupart des études empiriques. Il a donc été le cadre idéal nous permettant de mener une étude exploratoire (sans être hermétique à l'ensemble des enseignements dégagés de cette succincte recension des écrits) propre au programme dont on désire, pour la première fois, évaluer la pérennité. Nous avons complété ces facteurs en puisant chez d'autres auteurs et en étant sensible à ce qu'avait à nous offrir l'anthropologie du développement. Sans trahir l'esprit de Shediac-Rizkallah & Bone (1998), notons que l'ensemble de ces éléments a été choisi et réorganisé en fonction de la complexité du programme de l'ONG SUCO.

Le Cadre construit pour répondre à la question de notre recherche évaluative, se scinde en deux parties (voir figure 2) avec ses dimensions et sous-dimensions (facteurs). La première se concentre sur la pérennisation et la seconde sur la pérennité.

2.4.1 La pérennisation

La pérennisation est composée de six dimensions. Seules les quatre premières nous ont intéressés; la cinquième et la sixième⁷⁴ n'ont pas été ciblées pour la simple raison que l'ONG SUCO était toujours présente dans la commune de *Soye* lors de notre passage – même si ce n'était que de manière très ponctuelle. Nous nous sommes donc concentré sur les années durant lesquels l'ONG SUCO était présente dans la commune.

2.4.1.1 Les facteurs liés au contexte

La première dimension concerne les facteurs liés au contexte sur lesquels ni l'ONG, ni la communauté n'ont d'emprise. On parle ici des facteurs sociaux, économiques (ex. : crise

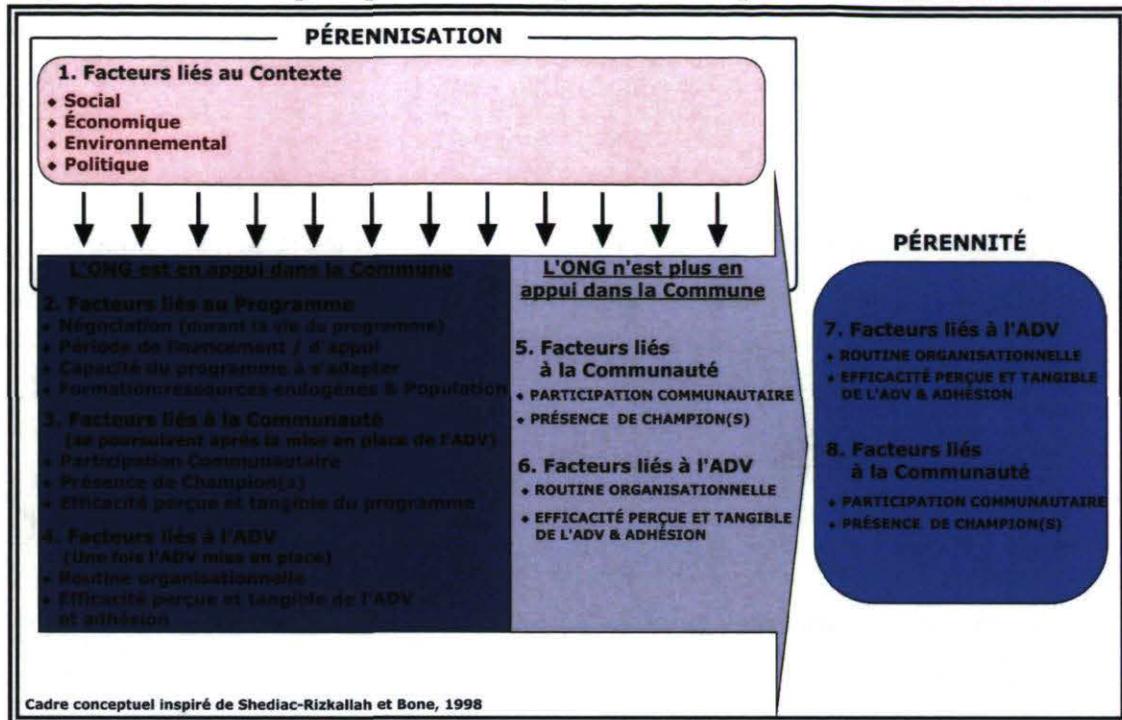
⁷⁴ Précisons, même si nous ne les abordons pas, que les facteurs de la cinquième et sixième dimension sont les mêmes que ceux qui sont définis à la troisième et quatrième dimension.

économique), politiques (ex. : élections) et environnementaux (ex. : sécheresse). Cette dimension s'active tout au long de la vie du programme et même au-delà. Un programme, quel qu'il soit, ne se déroule jamais à l'extérieur de ces réalités (Bamberger, 2004; Patton, 2002a).

2.4.1.2 Les facteurs liés au programme

La seconde dimension s'attarde aux facteurs liés au programme. Ceux-ci concernent : *a)* la négociation qu'on résume à la qualité de la rencontre, au lien qui se crée tout au long de la vie du programme, entre l'ONG et la communauté. Comme nous l'indique Olivier de Sardan (1995) et nous l'explique Le Marcis (2003), la réussite du programme peut tout à fait se jouer à ce niveau; *b)* Il y a également la période de financement durant laquelle tout doit se faire. Elle marque le rythme à l'intérieur duquel s'effectue le transfert des savoirs. Ainsi, même si le programme se déroule de manière telle qu'il respecte les réalités locales dans lesquelles il s'inscrit, il se peut que la durée ne suffise pas pour une réelle appropriation de ses savoirs et savoir-faire par les villageoisEs. Il s'agit donc ici de saisir la perception des parties prenantes quant à l'adéquation entre les savoirs et les savoir-faire à transmettre – pour l'ONG SUCO et ses agents – et à intégrer – pour les membres de la communauté; *c)* la capacité du programme à s'adapter, à s'ajuster, tout au long de son appui, aux réalités de la communauté; et, *d)* la formation. Ce dernier facteur tente de cerner l'appropriation par les ressources endogènes et les villageoisEs des savoirs et savoir-faire transmis par le programme ainsi que l'importance qu'on ces connaissances pour les villageoisEs. Cette dimension – les facteurs liés au programme – prend place dès la conception et l'implantation du programme et évolue durant toute la vie du programme. Logiquement, ils ne vont pas au-delà de la vie du programme.

Figure 2 : Cadre conceptuel pour évaluer la pérennité et la pérennisation d'une ADV



2.4.1.3 Les facteurs liés à la communauté

Les facteurs liés à la communauté constituent la troisième dimension. Là encore, il faut se pencher sur ces facteurs dès l'implantation du programme et cela durant toute la vie du programme. Il y a donc : *a)* la participation communautaire. Il s'agit de rendre compte de l'engagement de la communauté, et autres partenaires sollicités, dans tout ce que le programme et/ou l'ADV exigent d'eux (activités, événements, etc.); *b)* la présence de « champion(s) » : émergence, durant la vie du programme, d'une ou plusieurs personnes influentes au sein de la communauté qui s'engagent activement, d'une manière ou d'une autre, pour le programme. Nous incluons les membres de l'équipe de l'ONG qui se démarquent par cette influence sur la communauté et dont l'engagement pour le programme est remarquable⁷⁵; *c)* et, l'efficacité perçue et tangible du programme par les villageoisEs. C'est-à-dire, si les villageoisEs considèrent que ce programme est d'un apport quelconque à leur bien-être individuel et collectif. Notons que cette perception est en mesure d'évoluer tout au long de la vie du programme; les villageoisEs pourraient être réceptives et réceptifs

⁷⁵ On peut toujours croire que les membres de l'équipe ne font que leur travail peut importe le niveau de leur implication. Mais, cette implication peut souvent s'avérer cruciale et nécessite à la fois qu'on la connaisse et la reconnaisse.

à ce que le programme leur propose au début de l'intervention, mais en cours de route, pour toutes sortes de raisons, à mesure que le programme se complexifie et devient plus exigeant, ne plus l'être – l'inverse est vrai.

2.4.1.4 Les facteurs liés à l'ADV

Les facteurs liés à l'ADV forment la quatrième dimension. Ces facteurs – par le fait même, cette dimension –, établis par nous en fonction de la réalité du programme, se mettent en œuvre uniquement au moment de la mise en place de l'ADV, et cela durant toute la vie du programme et même au-delà : ils participent à sa production et à sa reproduction dans le temps. Il s'agit de a) la routine organisationnelle⁷⁶ qui fait référence à la maîtrise, au respect et à l'application des savoirs et savoir-faire inscrits dans les différents documents écrits qui régissent le fonctionnement de l'Association. Les documents que sont les statuts et règlements intérieurs et deux protocoles d'entente forment le référentiel qui nous permet de jeter un regard critique sur ladite routine organisationnelle (voir tableau 5). La routine organisationnelle ne suffit pas pour évaluer l'évolution de la pérennité (pérennisation). La particularité de l'ADV, c'est qu'elle ne peut exister sans l'adhésion de l'ensemble des villageoisEs qu'elle représente. C'est elle qui y délègue des représentants qui formeront l'exécutif de l'ADV⁷⁷. C'est également elle qui permet à cette association d'exister à long terme en exigeant que ses représentants (l'exécutif) remplissent leur mandat tout en ne cessant jamais de leur rendre compte (de la gestion des fonds, mais également du développement des activités, etc.). Nous sommes donc tenu, en un deuxième temps, d'élargir notre analyse afin de sonder les différentes couches sociales quant à leurs b) adhésion⁷⁸ à l'ADV ainsi que l'efficacité⁷⁹ perçue et tangible qu'elles ont eu de cette ADV.

⁷⁶ On doit garder une certaine flexibilité face aux indicateurs identifiés au tableau 5. Selon nous, l'ADV telle qu'elle se présente à nous au moment de l'évaluation peut être différente de sa forme « originelle » (telle que mise en place par le programme) sans pour autant être menacée dans sa pérennité. Cette organisation, comme bien d'autres d'ailleurs, n'est pas à proprement dite « stable », elle est appelée à se modifier dans le temps en fonction des besoins et des défis qu'elle rencontrera.

⁷⁷ Toute la population est membre de l'ADV, et seul un petit nombre d'individus, représentatif des différentes couches sociales, forme l'exécutif.

⁷⁸ Toutes les couches sociales du milieu dans lequel prend place le programme (Sages, hommes, femmes, jeunes) doivent se reconnaître dans cette nouvelle structure qu'est l'ADV, sinon elle ne pourra pas s'ancrer dans la durée. C'est l'ensemble de ces couches sociales qui ne font pas partie de l'exécutif de l'ADV qui, en y adhérant, lui permette d'exister.

Tableau 5 : Indicateurs retenus pour évaluer la routine organisationnelle

ROUTINE ORGANISATIONNELLE	
1. Issus des statuts et règlements intérieurs :	
a.	Principes démocratiques (principalement l'alternance et la transparence);
b.	Tenue de l'assemblée annuelle de l'ADV;
c.	Tenue des réunions mensuelles de l'exécutif de l'ADV;
d.	Tenue des réunions des différents comités de gestion;
e.	Réalisation et application du plan de développement.
2. Issus des deux protocoles d'entente :	
a.	État du fonds de développement;
b.	Respects de modalités de gestion;
c.	Rapport annuel pour l'ONG SUCO;
d.	Tenue des outils de gestion;
e.	Accès pour tous au fonds de développement;
f.	Fonctionnement de l'organe de contrôle;

2.4.2 La pérennité

La deuxième partie du cadre conceptuel concerne l'évaluation de la pérennité qui, spécifions-le, est un exercice qui pourrait se dérouler à n'importe quel moment durant la vie du programme⁸⁰. Deux dimensions ont retenu notre attention. Il s'agit, à nouveau, des facteurs liés à l'ADV et des facteurs liés à la communauté⁸¹. Bien que nous ayons identifié nos indicateurs phares, nous sommes demeuré attentifs aux pistes qui ont pu émerger en cours de collecte.

Selon nous, l'ensemble de ces indicateurs nous a permis d'évaluer la pérennité de l'ADV. Bien que le cadre conceptuel nous porte à croire que tous ces facteurs agiraient de manière égale sur la pérennité, nous croyons qu'il faut être prudent avant d'arriver à de telles conclusions. Certains éléments de la pérennisation auront peut-être plus d'impact que d'autres sur la pérennité. Les liens entre les dimensions et entre les facteurs ne peuvent pas d'emblée être dressés.

⁷⁹ Il y a efficacité perçue des membres de l'ADV lorsque ces derniers considèrent que l'ADV leur est bénéfique.

⁸⁰ Il faut préciser que l'évaluation de la pérennité s'effectue à un ou plusieurs moments précis de la vie du programme, telle une photo que l'on prendrait à un moment X dans la vie du programme. Il est même important de procéder à plusieurs évaluations de ce type afin d'évaluer durant la vie du programme si la pérennité de l'ADV est sur une pente ascendante, stable ou encore descendante.

⁸¹ Étant donné qu'à ce moment le programme n'est plus en appui au village, le facteur « efficacité perçue et tangible du programme » n'est plus de mise.

De plus , bien que « *sustainability is probably a matter of degree rather than an all-or-none phenomenon* » (Shediac-Rizkallah & Bone, 1998, p. 96), on ne peut pas s'inscrire dans une démarche de mesure du degré de pérennité (Ridde & coll., 2007⁸²). Tout simplement parce qu'il nous est impossible, pour l'instant, d'établir avec exactitude, d'un, des indicateurs qui pourraient rendre compte de manière aussi exacte de la qualité de la pérennité de l'ADV et de deux, de déterminer le niveau de pérennité idéal; aucune étude antérieure ne nous permet de le faire. Nous privilégions, de manière inductive, l'exploration des dimensions et des facteurs afin de voir quels poids ils ont. Tout ça dans le but d'offrir des pistes de réflexion et d'exploration, tout en tentant de déceler l'« orientation » vers laquelle la pérennité semble tendre.

⁸² <http://www.cacis.umontreal.ca/perennite/fr/glossaire.html>.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre, central dans la démarche de notre recherche évaluative, recèle l'ensemble des assises théoriques et opérationnelles de notre recherche évaluative.

Essentiellement, nous y établissons, tout d'abord, en quoi consiste notre posture épistémologique – qui donne sens à notre démarche – et la stratégie de recherche que nous avons choisie. Nous poursuivons par une description détaillée du cas à l'étude et l'ensemble de ce qui compose notre collecte de données, sans oublier les considérations éthiques. Nous concluons ce chapitre par les activités de diffusion déjà entreprises et celles que nous entrevoyons réaliser dans les mois à venir.

Il est important de décrire les différentes facettes de la méthodologie de manière étoffée. Cette démarche ainsi exposée est en mesure d'orienter d'autres étudiants chercheurs dans le déroulement de leur recherche et/ou évaluation sur la pérennité des programmes.

3.1 LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Énoncer sa posture épistémologique est incontournable. Sans cela, il est impossible de comprendre les procédures méthodologiques pour lesquelles nous avons opté.

La présente recherche, de nature évaluative, s'inscrit donc dans ce paradigme scientifique, propre aux recherches qualitatives, que l'on nomme le constructivisme. Conséquemment, sous cet angle « [...] *la connaissance est une construction partagée à partir de l'interaction chercheur/participants, interaction traversée par des valeurs qui ont un impact sur la connaissance produite et sur le processus de production* » (Anadón & Guillemette, 2007, p. 28).

3.2 RECHERCHE OU ÉVALUATION ?

Sans rendre compte de l'ensemble des débats qui s'animent autour de cette interrogation et qui sont d'ailleurs bien loin de faire consensus (Levin-Rozalis, 2009; Mathison, 2008), spécifions seulement que nous sommes en accord avec Ridde & Dagenais (2009) lorsqu'ils affirment que « *la différence fondamentale [...] entre la recherche et l'évaluation est que la*

finalité principale de la première est de produire des connaissances, alors que le but de la seconde est de fournir une information utile sur le fonctionnement d'un programme ou pour permettre une prise de décision le concernant » (Ridde & Dagenais, 2009, p. 15). Alors, pourquoi se poser cette question? Parce que nous considérons important de nous situer par rapport à cette double « posture identitaire » qui fut la nôtre tout au long de cette recherche évaluative.

D'une part, nous avons ce mandat clair et précis fixé par notre démarche d'étudiant chercheur dans le cadre de ce processus d'apprentissage qu'est le mémoire de maîtrise. D'autre part, d'un même tenant, nous avons contracté un engagement moral avec l'ONG SUCO qui, intéressée par notre recherche évaluative, a accepté non seulement de financer en partie notre déplacement sur le terrain afin de collecter nos données, mais également de solliciter, au prix d'investissements en temps et en argent, une partie de l'équipe terrain afin de nous appuyer dans cette entreprise.

Bien entendu, les résultats sauront, nous l'espérons, outiller les acteurs de l'ONG SUCO et ainsi leur permettre de préparer, suivre et évaluer la pérennité de leur programme. Ceci étant dit, nous considérons également avoir participé, grâce à cette recherche empirique, à l'accroissement des connaissances sur la pérennité des programmes dans son ensemble. En cela, nous optons pour le terme de « recherche évaluative » afin de qualifier ce processus qui permet la production de ce mémoire de maîtrise.

3.3 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Le devis de recherche retenu est exclusivement qualitatif et de nature exploratoire. En ce sens, il représente « [...] *a means for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem. [...] Those who engage in this form of inquiry support a way of looking at research that honors an inductive style, a focus on individual meaning, and the importance of rendering the complexity of a situation* » (Creswell, 2009, p. 4). Pour ce faire, l'étude de cas a été l'approche méthodologique privilégiée. Celle-ci est bien conceptualisée par Creswell (2009) qui précise qu'elle est « [...] *a qualitative strategy in which the researcher explores in depth a program, event, activity, process, or one or more individuals. The case(s) are bounded by time and activity,*

and researchers collect detailed information using a variety of data collection procedures over a sustained period of time » (p. 227). Cette approche nous permet d'étudier un phénomène complexe pour lequel la compréhension du contexte dans lequel il s'inscrit est nécessaire à son intelligibilité (Yin, 2003). Cette complexité, dans le cas qui nous concerne, est à la fois inhérente au programme à saisir – dans son essence et dans sa profondeur historique –, au milieu dans lequel ce programme se déploie depuis 10 ans, et à cette rencontre entre ces deux univers de sens que sont l'ONG SUCO et le village peul à l'étude. Notre rationnel autour de la sélection d'un seul cas s'appuie, en partie, il faut le dire, sur les contraintes de temps et les contraintes financières auxquelles nous devons faire face. En partie seulement, car l'exploration de ce cas unique se présente, à nos yeux, comme une étude exploratoire qui serait la première étape d'une étude en profondeur à cas multiples (Yin, 2003) – ce qui se révèle être adéquat dans le contexte de la présente recherche évaluative.

Il est important de préciser que malgré la présence d'un cadre conceptuel, nous sommes demeurés inductifs en accordant également une attention aux données collectées ne cadrant pas nécessairement en tout point avec le cadre conceptuel, dans la mesure où elles pouvaient tout de même contribuer de manière significative à la compréhension du phénomène et même redynamiser le cadre en question. En d'autres mots, il ne s'agissait pas de démontrer à tout prix que tous ces facteurs (présents dans le cadre conceptuel) ont une influence sur la pérennité, mais plutôt d'explorer de quelles manières tout cela s'articule. Nous concevons cette recherche évaluative – dans la lignée de ce que nous venons structurer ci-dessus – comme la première étape (incontournable) qui devrait, dans l'idéal, être suivie par d'autres études, cette fois, à cas multiples.

3.4 LA CONNAISSANCE DU TERRAIN

Dans le cadre de cette recherche évaluative, il est important de préciser que nous avons une bonne connaissance du « terrain ». Celle-ci se présente sous trois angles.

Une connaissance certaine du Mali dans son contexte socioéconomique, politique et culturel présent et passé; notre premier contact avec ce pays remonte à 1997, soit 13 années à suivre de près ou de loin son évolution. S'ajoute à cela une maîtrise certaine du

programme à l'étude grâce à une relation inscrite dans la continuité avec l'ONG SUCO qui a débuté en 2000, par un stage, et dont le point culminant a été un séjour de quatre années (2002-2006) au Mali en tant que coopérant volontaire en appui à ce programme.

Finalement, nous avons une bonne idée des réalités particulières propres à la commune au cœur de laquelle nous avons mené notre recherche évaluative; nous nous y sommes rendu à plusieurs reprises entre 2002 et 2006. Après toutes ces années d'échanges empreints de curiosité, d'intérêt et d'affection, nous pouvons affirmer que ce n'est pas par hasard que la présente recherche évaluative se déroule au cœur de ce pays d'Afrique de l'Ouest.

3.5 LA NATURE DE LA COLLABORATION PRÉ-DÉPART

Bien que la collecte des données se soit déroulée sur le terrain, le succès de ces huit semaines de moisson intensive n'a été possible que grâce à une collaboration étroite établie depuis le Québec – des mois avant le départ sur le terrain – avec le chargé de projet de l'ONG SUCO à Montréal, le coordonnateur de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti et le chargé à la formation de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti (également interprète pour les entretiens de groupe). L'ensemble de ces contacts s'est déroulé essentiellement par l'entremise du téléphone et du courriel.

Cette préparation en amont nous a permis de vérifier et de consolider la faisabilité de ce projet de recherche évaluative. Un travail intensif a donc été réalisé afin de nous assurer : du meilleur moment pour se rendre sur le terrain (qu'aucune fête ou autre évènement ne vienne troubler la collecte); de la disponibilité de la personne que nous avons choisie pour nous servir d'interprète et de traducteur; de l'obtention officielle de l'autorisation du chef de village à nous laisser venir nous entretenir avec les villageoisEs; de la réceptivité des villageoisEs au regard de notre démarche; des différents coûts liés à ce séjour sur le terrain : nourriture, logement, transport, etc.; de la disponibilité sur place de certains documents essentiels à la recherche évaluative; etc.

3.6 LE CAS

Comme nous le mentionnions précédemment, de par le contexte « processus de maîtrise » à l'intérieur duquel nous avons évolué, certaines restrictions se sont en quelque sorte

imposées d'elles-mêmes. Les principales ont été essentiellement le temps, l'argent et la distance entre nous et le terrain. C'est en tenant compte de cet état de fait que le choix de notre cas a été aiguillé.

Nous avons choisi tout d'abord de faire appel à la représentation de SUCO à Mopti en sachant que celle-ci venait d'obtenir un premier financement de trois années – première phase de deux ou trois autres possibles – pour appuyer quelques villages d'une nouvelle commune. Nous avons donc profité de cette situation où les membres de cette équipe, déjà très unis, avaient l'esprit tranquille quant à la stabilité de leur emploi respectif; ce qui n'était pas le cas pour plusieurs autres zones d'intervention de l'ONG SUCO ailleurs au Mali. S'ajoute à ce contexte favorable la présence d'un certain nombre de liens privilégiés avec quelques membres de cette équipe qui ont été, tout au long de ce terrain, de précieuses personnes ressources; ils m'ont permis une entrée en matière plus rapide et une plus grande richesse dans la collecte. Cette combinaison d'éléments créait une situation propice à notre démarche de recherche. C'est donc au cœur de la commune de *Soye* – première commune que cette équipe a appuyée – que nous avons choisi notre cas : l'ADV du village de *Sare*.

Bien que le cas soit l'ADV, le contexte dans lequel celle-ci se trouve en constitue les frontières. En d'autres mots, ce contexte fait partie des informations nécessaires à la compréhension du phénomène (du cas) sous étude et à son évolution dans le temps : « *Case data consist of all the information one has about each case : interview data, observations, the documentary data [...], impression and statements of others about the case, and contextual information*⁸³ – in effect, all the information one has accumulated about each particular case goes into that case study » (Patton, 2002a, p. 449).

3.6.1 La commune de Soye : le cas dans son contexte

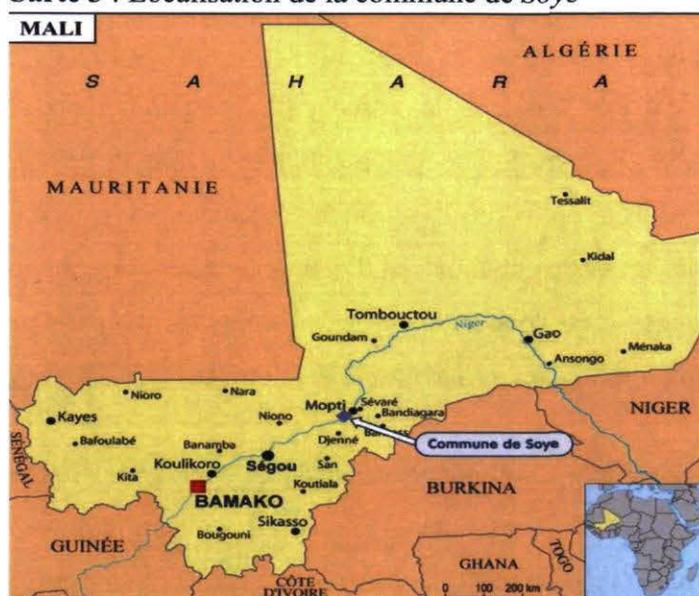
La commune de *Soye* se trouve en zone inondable, enlacée par le Niger et le Bani, tout juste au sud-ouest de la capitale régionale de la 5^e région, Mopti (voir carte 3). Composée de 26 villages et de 12 hameaux⁸⁴, pour une population totale, en 2007, d'environ 22 371⁸⁵ de

⁸³ Souligné par nous.

⁸⁴ Pour qu'un village existe en tant que tel, il faut y trouver cent personnes recensées ou plus qui y vivent. En dessous de ce nombre, il ne s'agit plus d'un village, mais d'un hameau.

personnes, elle fait partie des 38 communes⁸⁶ – toutes rurales – de la région de Mopti identifiées comme « très pauvres » (Ministère du Développement social, de la Solidarité et des Personnes âgées & Observatoire du Développement humain durable et de la lutte contre la pauvreté, 2006b). Sans entrer dans la complexité des dynamiques sociales, on peut remarquer que l'ensemble de la commune partage la foi musulmane et que les « ethnies » qu'on y retrouve sont essentiellement, en ordre d'importance : les Peuls, les Bozos et les Bambaras.

Carte 3 : Localisation de la commune de Soye



Source : Agence française de développement (modifiée par nous)

Cette commune se caractérise par la sévérité de son enclavement. Enclavée au point où, à titre d'exemple, aucun partenaire extérieur, si ce n'est l'ONG SUCO – présente de 1998 à 2008⁸⁷ –, n'y est jamais intervenu. Pour comprendre cet enclavement, il faut s'attarder aux

⁸⁵ Annuaire statistique de la région de Mopti : Année 2007 (novembre 2008). Direction régionale de la planification de la statistique et de l'informatique de l'aménagement du territoire et de la population. Région de Mopti, République du Mali.

⁸⁶ Ces 38 communes représentent 35 % de l'ensemble des communes (108) de la région de Mopti. Cette dernière est la région se trouvant avec le plus grand nombre de communes « très pauvres ». Seule la région de Kidal – qui se trouve en zone saharienne – avec ses six communes sur 11, comporte un pourcentage (55 %) plus élevé de communes identifiées comme « très pauvres » (Ministère du Développement social, de la Solidarité et des Personnes âgées & Observatoire du Développement humain durable et de la lutte contre la pauvreté, 2006b).

⁸⁷ Ces 11 années d'intervention par l'ONG SUCO ont été financées par L'ŒUVRE LÉGER.

trois saisons qui caractérisent le Mali et qui compliquent la vie des populations de la commune – comme bien d'autres communes d'ailleurs.

On peut diviser l'année en trois moments relativement précis : la *saison des pluies* (hivernage), de juin à septembre; la *saison froide*, d'octobre à février; et, la *saison chaude*, de mars à juin. Cette dernière est caractérisée par la période des labours. Les populations peuvent se déplacer d'un village à l'autre avec une relative aisance (en petite moto, en charrette tractée par des chevaux, à bicyclette ou encore à pied). Fin juin, la première pluie annonce à l'ensemble des riziculteurs que le moment de semer est venu. Ces semailles se terminent en août. C'est également durant cette période que les populations vivent leurs mois les plus difficiles de l'année, ceux de la période de soudure⁸⁸. À la suite de ces mois éprouvants suivent les récoltes⁸⁹. C'est également à cette période que le Bani et le Niger commencent à se gonfler pour, dès le début de septembre, inonder complètement la commune : chaque village est à ce moment-là comme une île. Il faut comprendre que dès les premières pluies (fin juin), et cela jusqu'au retrait complet de l'eau (février), il est très difficile pour les populations de se déplacer à l'intérieur de la commune : lorsque l'eau est à son maximum (septembre à janvier), les populations peuvent toujours se déplacer en pinasse (à grands frais de diesel) ou en pirogue (à grands frais d'effort), mais lors de la crue (fin juillet à septembre) et de la décrue (janvier et février), tout est boueux, partiellement inondé, ce qui rend les déplacements pratiquement impossibles. On comprend aisément qu'il n'existe aucune route aménagée permettant de quitter la capitale régionale Mopti pour se rendre dans les villages ou même circuler d'un village à l'autre. Tout au plus existe-t-il une piste praticable de février à juin.

La commune repose principalement sur la riziculture et sur la pêche. On y retrouve également, dans une moindre mesure, l'élevage⁹⁰ et les cultures sèches caractérisées par le maïs, le mil, le sorgho, l'arachide et le niébé, et le maraîchage. Le marché de Mopti qui se

⁸⁸ Cette période, qui précède une « nouvelle » récolte, est cruciale pour les paysans qui voient, la plupart du temps, leur réserve de riz diminuer et même s'épuiser. Cette combinaison de la rareté de l'offre avec l'accroissement de la demande exerce une pression sur les prix du riz qui montent alors en flèche.

⁸⁹ Des semailles aux récoltes (septembre et octobre principalement), les populations doivent constamment combattre les souris, les rats et les oiseaux afin que ceux-ci ne dévastent pas entièrement les récoltes.

⁹⁰ Les bœufs servent principalement à labourer les champs. Par ailleurs, les villageois font usage des excréments pour enrichir les parcelles de terre qui seront cultivées et comme combustible pour cuisiner.

tient une fois par semaine permet aux populations de la commune de pratiquer le commerce. Pour s'y rendre, elles doivent souvent parcourir de 20 à 60 km en utilisant les différents moyens de transport énumérés ci-dessus.

À la fin des années 1990, la commune totalisait une population d'environ dix-sept mille habitants. Il n'y avait qu'un seul centre de santé. En matière d'éducation, seules deux écoles du premier cycle existaient. Le taux de scolarisation dépassait légèrement le 1 % et le taux alphabétisation se situait, quant à lui, à 0,3 %. Aujourd'hui, on retrouve quatre écoles du premier cycle, une école du second cycle et cinq centres d'éducation au développement (CED)⁹¹. L'unique centre de santé est toujours présent.

Bien qu'il y ait le chef-lieu communal reconnu de l'ensemble des villages où se trouvent, entre autres, le centre de santé, l'école de deuxième cycle et la mairie, il n'en demeure pas moins que cette commune se divise, traditionnellement, en quatre zones : *Mayo Raneewo* composée de cinq villages; *Takuwa* composée de sept villages; *Cekkoy* composée de six villages; et, *Koroori* composée de huit villages. Ces zones composent ce qu'on nomme localement le *Sebera*; elles représentent de puissants pôles identitaires⁹². Et bien que depuis les élections communales, chaque commune possède son maire et ses conseillers, les chefs de village ainsi que les imams demeurent des figures d'autorité incontournables dans la vie sociale, politique et culturelle de chaque village. Sans leur accord, il est extrêmement difficile d'entreprendre ou encore de mener à terme quelque initiative que ce soit.

3.6.2 Le village de Sare

Le village de *Sare*, situé à plus de 30 km de Mopti, fait partie des six premiers villages que l'ONG SUCO a appuyés dans cette commune à partir de 1998. Cette année-là, on y trouvait

⁹¹ Ces CED créés dans les années 1990 ont pour objectif principal d'accueillir les enfants âgés de six à 15 afin de les scolariser à l'intérieur d'un cycle d'étude de quatre années. Cette initiative est possible grâce à un partenariat entre la communauté villageoise qui prend en charge le recrutement de l'éducateur, la main-d'œuvre pour la construction d'un centre et la mise en place d'un comité de gestion, l'État qui assure les manuels scolaires et une ONG qui s'occupe du financement, de la formation et du suivi.

⁹² Les habitants de cette commune s'identifient très souvent plutôt à la zone à laquelle ils sont rattachés qu'au village où ils vivent. De plus, il est plus facile pour les villageoisEs d'une même zone d'accéder aux villages des uns et des autres que d'accéder aux villages des zones voisines.

environ 500 habitants dont 300 avaient plus de 15 ans. Lors de notre passage dans le cadre de la présente recherche évaluative, plus de 1000 habitants résidaient au village⁹³.

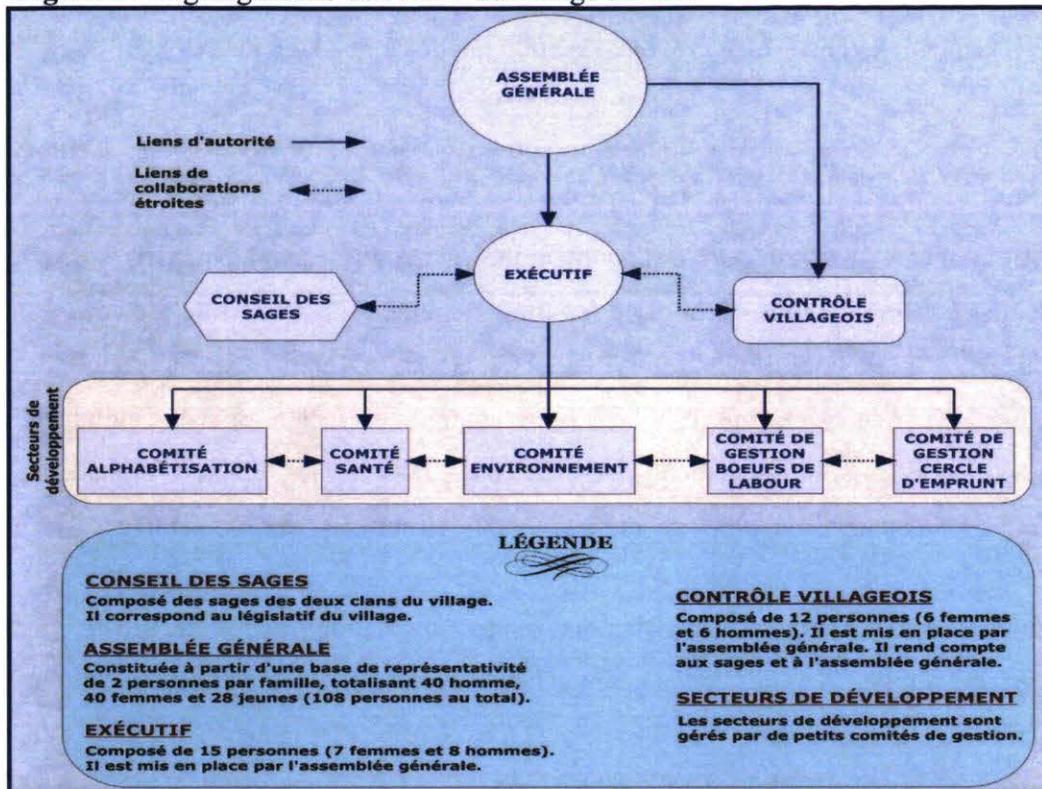
L'ADV a vu le jour en juin 1999 après un appui organisationnel de six mois. Cette ADV porte le nom que ses membres – l'ensemble de la population du village – lui ont donné : « La Confiance ». Ce nom est fort symbolique et évoque bien l'esprit dans lequel le « travailler-ensemble » doit s'accomplir à partir du moment où cette structure commence à œuvrer pour le développement du village. Un exécutif, choisi par la population en assemblée générale, a été mis en place (huit hommes et sept femmes). Durant ces six premiers mois se sont également déroulés, en parallèle, les cours d'alphabétisation fonctionnelle destinés à quelques personnes, autant des hommes que des femmes.

L'appui économique fut plus long. Bien que ce second volet du programme prit fin en mars 2000, ce n'est qu'en mai de la même année que le fonds de développement a été remis au village⁹⁴. Ce dernier a donc reçu environ 11 500 CAD pour mener à bien les activités économiques que les villageoisEs se sont choisis. Le cinquième de cette somme (2 500 CAD) a été investi pour le projet des femmes (un cercle d'emprunt) et la différence (9 000 CAD), quant à elle, a été investie pour le projet des hommes (l'achat de matériel agricole). Ce n'est qu'en 2001 que se met en place l'organe de contrôle. Ce dernier marque l'avènement du troisième pilier nécessaire au bon fonctionnement de l'ADV et complète le processus d'appui dont a bénéficié le village de *Sare*. D'autres formations, apparues en cours de route pour les autres villages de la commune, ont été éventuellement données au village de *Sare*. Le village est aujourd'hui structuré de façon telle qu'il est en mesure d'œuvrer pour l'ensemble du développement du village (voir figure 3).

⁹³ Chiffre donné par le chef de village de *Sare*.

⁹⁴ Il faut savoir que la norme, pour les générations ultérieures de villages appuyés, et même pour les autres villages des communes situées dans d'autres zones d'intervention, est autour de 12 mois : six mois d'appui organisationnel et six mois d'appui économique. L'alphabétisation, quant à elle, est dorénavant donnée, comme nous le mentionnons précédemment, six mois avant de débiter l'appui organisationnel.

Figure 3 : Organigramme de l'ADV du village de Sare



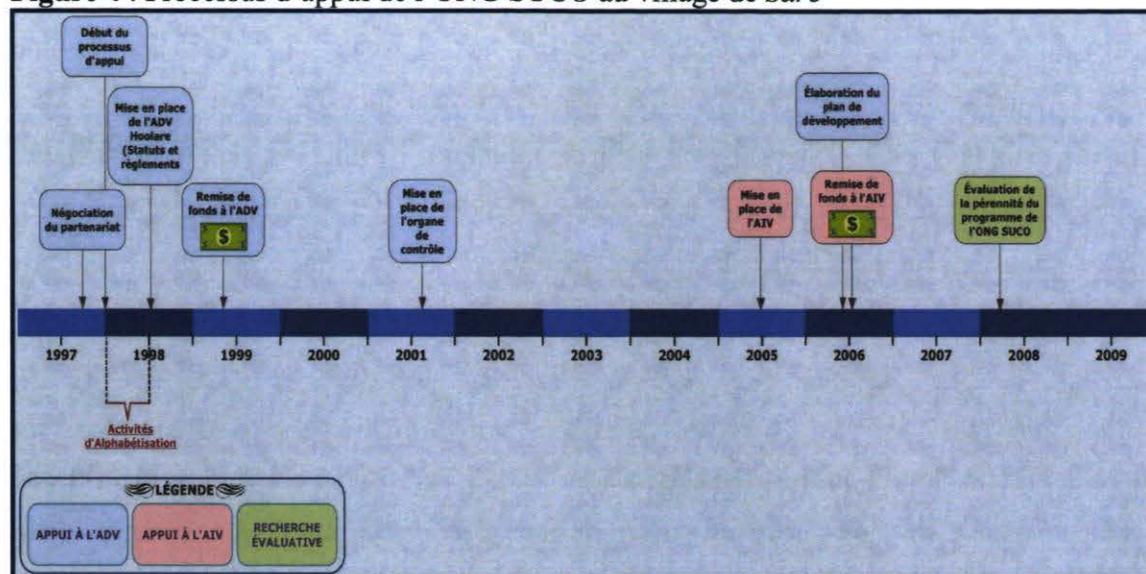
Il y a maintenant presque 10 ans que Sare a mis son ADV en place. Cette décennie d'existence nous offrait une profondeur d'analyse intéressante par le nombre d'évènements (activités, initiatives, difficultés rencontrées et les solutions apportées, etc.) qui ont ponctué la vie de l'ADV durant ces années (voir figure 4).

La troisième phase d'appui, qui s'est terminée en 2007, aura permis de toucher tous les villages (26 au total) de la commune qui auront reçu, en 10 années d'appui, plus de 350 000 dollars canadiens. Aujourd'hui, les agents de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti n'y retournent que pour y effectuer quelques suivis ponctuels.

La recherche évaluative s'est déroulée alors que l'ONG SUCO était encore présente – de manière discrète – dans la commune de Soye. La littérature ne fixe pas un moment en particulier où l'on devrait évaluer la pérennité d'un programme une fois que celui-ci est complété (Scheirer, 2005). Nous y sommes allés, pour notre part, à un moment où nous

pouvions jouir d'un appui du terrain qui coïncidait avec la réalisation de notre mémoire de maîtrise.

Figure 4 : Processus d'appui de l'ONG SUCO au village de *Sare*



3.7 LES INDISPENSABLES INTERPRÈTES

Pour avoir accès aux villageoisEs ainsi qu'à certains documents strictement rédigés en peul (rapports annuels produits par le village; plans de développement réalisés par le village; procès-verbaux des réunions de l'exécutif et de l'assemblée générale de l'association; outils de gestion; etc.), nous n'avons eu d'autre choix que de faire appel à des interprètes.

Nous avons travaillé environ trois jours avec l'un d'eux afin de traduire l'ensemble de la documentation que nous avons pu rassembler sur le terrain.

Le rôle central que devait jouer le second interprète – mener les *focus groups*⁹⁵ et procéder à leur traduction⁹⁶ –, nous a fait opter pour le chargé à la formation de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti qui fut également l'agent terrain en appui au village à l'étude. À nos

⁹⁵ Nous préférons utiliser le terme anglais *focus group* plutôt que les termes « entretien de groupe » ou encore « entretien focalisé ». *Focus group* est un terme consacré dans la littérature qui ne laisse planer aucun doute sur la nature de la démarche qu'il évoque : « [...] an interview with a small group of people on a specific topic » (Patton, 2002 : 285). Ou comme le spécifie Boutin (2007), l'expression *focus group* « [...] indique que les sujets abordés sont reliés de façon très serrée à une thématique particulière (d'où le mot "focus") » (Boutin, 2007 :140).

⁹⁶ Les traductions n'ont pu être contre-vérifiées dans la mesure où les ressources pour effectuer ce travail n'étaient pas disponibles.

yeux ce choix nous a permis de surmonter l'ensemble des obstacles liés à cet exercice de traduction : un programme très complexe et difficile à saisir pour quelqu'un extérieur à ce dernier; un court séjour sur le terrain de l'étudiant chercheur qui ne laissait aucune place à l'erreur; une approche inductive qui exigeait de l'intervieweur des capacités à saisir les pistes qui s'ouvraient durant le déroulement des *focus groups*; et, non seulement une maîtrise parfaite du peul et du français, mais également une capacité à saisir et à rendre, dans les deux langues, les concepts portés par le programme (équité des genres, démocratie, représentativité, etc.) et ceux portés par le milieu (Conseil des Sages, groupes d'âge, etc.). Comme nous le souligne Olivier de Sardan (1991) : « *la traduction au sens plein n'est pas un simple exercice de recherche du mot équivalent d'une langue naturelle à une autre, c'est aussi la mise en rapport de champs sémantiques, de façons de découper ou penser la réalité, différents* » (Olivier de Sardan, 1991, p. 33). C'est cette capacité que confèrent, à notre interprète, ses 12 années d'expérience au sein de ce programme. Précisons que sans son dévouement, son investissement en tant qu'interprète, traducteur et pont entre ces deux univers de sens, notre projet de recherche évaluative n'aurait pas été le même.

Il y a tout de même certains désavantages possibles à utiliser comme interprète l'ancien agent de l'ONG SUCO. Il peut y avoir une relation de pouvoir telle que les populations puissent être tentées de répondre aux questions de façon à plaire à cet agent qu'ils connaissent bien. Ils peuvent aussi croire que l'ONG SUCO désire revenir dans la zone et qu'il faut tout faire pour répondre aux questions de la meilleure des façons, peu importe ce que cela peut vouloir dire : répondre que tout ne va pas pour le mieux et qu'ils ont encore besoin d'appui? L'interprète – ancien agent terrain – peut être tenté de ne pas rendre compte de tout ce qui se dit, de ne pas saisir des pistes qu'il pourrait juger glissantes et à son désavantage. Comme nous le verrons un peu plus loin ci-dessous, nous avons tout de même pris un maximum de précaution pour que cet exercice et ce contexte d'interprétation ne viennent pas altérer la validité de notre démarche.

3.8 LA COLLECTE DES DONNÉES

3.8.1 Les outils de collecte de données

Pour réussir à recueillir les données dont nous avons besoin pour documenter les différentes dimensions et sous-dimensions (facteurs) du cadre conceptuel présenté ci-dessus, nous avons fait appel à une grande variété d'outils de collecte.

3.8.1.1 La revue documentaire

Tout d'abord, une revue documentaire a été entreprise. Celle-ci nous a donné accès à l'historique de l'appui de l'ONG SUCO au village et à la commune de *Soye*. Pour ce faire, nous avons puisé dans la panoplie de documents produits durant toutes ces années par l'ONG SUCO (voir tableau 6): les rapports annuels et semestriels; les évaluations (interne et externe); et les documents de suivi de l'appui organisationnel et de l'appui économique. De la même façon, nous avons parcouru les documents de l'ADV de *Sare* et de la toute jeune AIV⁹⁷ de la commune de *Soye*: les statuts et règlements intérieurs; les protocoles d'entente; les outils de gestion des différents projets; les procès-verbaux des réunions de l'exécutif et de celles tenues en assemblée générale; et, les plans de développement produits ces dernières années. Selon nous, il faut pondérer l'apport de ses documents; étant donné que ce qu'on peut trouver comme information dans ce type de « littérature » n'a pas été compilé dans l'objectif de documenter la pérennité et ce qui y concourt, il est certain que nous ne pouvons pas trouver au sein de celle-ci tout ce qu'on désire pour nous informer en matière de pérennité. Elle vient ainsi au plus compléter les entretiens en matière d'information.

3.8.1.2 Les entretiens individuels

Par la suite, nous avons effectué quatre entretiens individuels semi-directifs avec des personnes qui ont été, durant ces 10 ans d'appui, aux postes clés et témoins privilégiés du déroulement du programme dans le village et dans la commune. Ce qui nous a permis de plonger, de manière approfondie, au cœur de cette décennie d'appuis. Il y a également eu cinq informateurs clés dont les propos nous ont permis de documenter les réalités du village et de la commune.

⁹⁷ Le nom qu'elle porte est *Deental Sebera*. Soit « la grande union du *Sebera* ».

Tableau 6 : Sources consultées et informations recherchées pour la revue documentaire

SOURCE	DOCUMENTATION RECHERCHÉE
ONG SUCO	Rapports annuels Rapports semestriels Évaluations (internes et externes) Suivi de l'appui organisationnel Suivi de l'appui économique
ADV de Sare & AIV de Soye	Statuts et règlement intérieur Protocoles d'entente Outils de gestion des différents projets Procès-verbaux des réunions de l'exécutif Procès-verbaux des assemblées générales Plans de développement

3.8.1.3 Les focus groups

Les sept *focus groups* menés au sein du village de Sare composent le dernier élément de notre éventail d'outils de collecte. Le *focus group* s'imposait pour plusieurs raisons. Tout d'abord, dans notre contexte d'étudiant chercheur, où le temps imparti pour la collecte a été très court, cela nous a permis d'avoir accès malgré tout à une masse importante d'information (Patton, 2002a; Boutin, 2007). De plus, les interactions entre les participants permettent d'enrichir les données (Patton, 2002a) et de libérer la parole des uns et des autres lorsque ceux-ci perçoivent qu'ils ne sont pas seuls à penser de telle ou telle façon (Boutin, 2007). Il faut également noter que les bailleurs et l'ONG SUCO ont toujours procédé par entrevues de groupes dans le cadre de leurs évaluations formatives et sommatives; en ce sens, nous avons respecté cette dynamique de groupe instaurée bien avant nous et qui misait sur la transparence dans les échanges. Il nous aurait été difficile en tant qu'intervenant extérieur, et pour la courte période de temps où nous avons habité au village, de procéder autrement. Selon notre expérience, il aurait été très mal vu de s'isoler avec une seule personne afin de mener un entretien : source de rumeurs, absence de confidentialité pour ceux et celles qui accepteraient de participer, malaise des participants à l'entretien, etc. Et malgré le fait que pour Boutin (2007) « [...] quand il s'agit de recherches conduites dans le cadre d'un projet, il suffit de trois à cinq groupes pour arriver à une saturation suffisante » (Boutin, 2007, p. 42), nous tenions, grâce au *focus group*, à toucher l'ensemble de nos parties prenantes que nous avons établies au nombre de sept.

En contrepartie, le *focus group* comporte aussi ses limitations. Il faut en prendre conscience afin de comprendre qu'un grand nombre d'informations nous restera fort probablement ainsi inaccessible : le nombre de questions qu'on peut poser peut difficilement dépasser douze; certains participants peuvent être hésitants à exprimer leurs opinions devant une majorité qui penserait différemment; le temps dont chaque participant dispose pour s'exprimer est limité; le milieu dans lequel se déroule l'entretien est en définitive artificiel (Patton, 2002a; Boutin, 2007); et, les pistes qui peuvent s'ouvrir à nous en cours d'entretien ne peuvent être que très difficilement explorées.

Il ne faut pas oublier les nombreux échanges – avec d'autres membres de l'équipe ou encore d'autres villageoisEs – qui ont su nous pister sur de nouveaux questionnements, nous alimenter dans nos réflexions et même contribuer aux éléments de réponses à nos interrogations informelles (Olivier De Sardan, 2003; Patton, 2002a).

3.8.2 Les participantEs

Nous avons procédé à un échantillonnage intentionnel. Ce faisant, nous sommes en mesure d'amasser une information d'une grande richesse en mesure de nous éclairer sur les questions que nous nous posons en lien avec la pérennité du programme de l'ONG SUCO. Ainsi, le choix de nos participantEs respecte, dans la mesure du possible, la distribution des parties prenantes qui se trouvent au cœur de ce programme. Dans un premier temps, nous avons pris soin de nous entretenir tant avec des membres de l'exécutif de l'ADV qu'avec d'autres membres de l'ADV ne se trouvant pas sur ledit exécutif. Nous voulions également des personnes issues de l'ONG. Dans un deuxième temps, il nous apparaissait nécessaire – uniquement dans le cadre des *focus groups* – d'épouser la réalité sociale de ce milieu. Pour ce faire, nous avons constitué nos groupes⁹⁸ en tenant compte des différentes couches sociales propres à ce milieu. En intégrant ces deux aspects, nos participantEs se sont distribués ainsi :

- 1) **Six Sages** issus du conseil des Sages : conseil qui préside à la destinée du village et sans lequel pratiquement aucune initiative ne peut se mettre en place dans le village;

⁹⁸ Notons que pour chacun de ces groupes avec lesquels nous nous sommes entretenu, il y avait des participants alphabétisés et d'autres qui ne l'étaient pas.

- 2) **Six femmes** et **six hommes** œuvrant sur l'exécutif de l'ADV : qui sont celles et ceux qui possèdent l'ensemble des outils de gestion liés à l'ADV du village et sur qui repose grandement le développement du village;
- 3) **Six femmes** et **six hommes** n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV : qui sont parmi celles et ceux au nom de qui l'exécutif fait les choses, tout en étant entièrement partie prenante à ce processus de développement;
- 4) **Six jeunes filles** et **six jeunes hommes** n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV – qui représentent l'avenir et qui sont également parmi celles et ceux au nom de qui l'exécutif fait les choses tout en étant entièrement parties prenantes à ce processus de développement.

En entretien individuel semi-directif, nous avons rencontré :

- 1) Le **Directeur** de l'ONG SUCO au Mali;
- 2) Le **chargé à la formation** de l'ONG SUCO au Mali;
- 3) Le **chargé à la formation** de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti qui fut également l'agent terrain qui a animé pendant plus de 10 années dans le village de *Sare*; la première année et demie fut la plus intense au rythme d'un atelier toutes les deux semaines, tandis que les années subséquentes se déroulèrent avec des appuis apportés de manière plus ponctuelle;
- 4) Une personne s'exprimant au nom du **bailleur de fonds**.

Pour terminer, nous avons également mené **cinq entretiens semi-directifs avec des informateurs clés**. Trois nous ont permis de comprendre, respectivement : 1) les réalités économiques, politiques et sociales de la commune et du village; 2) le contexte dans lequel s'est implanté ce programme, et; 3) l'évolution de l'alphabétisation dans la commune. Nous avons également questionné, en deux moments distincts, le **président de l'AIV** accompagné de quelques membres de son exécutif, ainsi que le **président de l'ADV** également accompagné de quelques membres de son exécutif. Ces deux dernières rencontres – sans être pour autant des *focus groups* à proprement dit (il y avait moins trois personnes à la fois) – nous ont permis de documenter l'évolution du fonctionnement de ces deux exécutifs (dans leur gestion, leurs rapports aux Sages, au comité de contrôle, aux villageoisEs, etc.) depuis leur avènement respectif jusqu'aujourd'hui (au moment de les

rencontrer en entretien). Un grand nombre de conversations informelles, réparties sur l'ensemble des huit semaines de collecte, nous ont procuré des informations capitales pour la compréhension des contextes dans lesquels s'est déroulé le programme.

Pour les participantEs retenuEs dans le cadre des *focus groups*, nous avons émis qu'une seule condition : que ceux-ci aient été, dans la mesure du possible, présents au village depuis le début de l'appui du programme jusqu'à aujourd'hui. Cette condition ne s'appliquait pas aux jeunes hommes dont l'exode saisonnier fait partie du mode de vie ni aux jeunes femmes qui étaient très jeunes au moment où le programme prenait place dans le village. En ce qui les concerne, seules les questions concernant la pérennité de l'ADV leur ont été posées.

Dans le cadre bien restreint à l'intérieur duquel nous avons évolué, nous n'avons pu mener des entretiens avec certaines parties prenantes auprès desquelles il nous semblait pertinent d'obtenir la vision : les élus de la commune et le représentant de la DNCT. La priorité a été accordée aux parties prenantes dont la proximité avec le programme est la plus grande. Acteurs politiques de niveau régional et national dont les propos auraient élargi la compréhension des enjeux liés à la pérennité de l'ADV.

3.8.3 La composition des guides d'entretien

Bien que les différents guides d'entretiens aient été élaborés en grande partie à partir du cadre conceptuel présenté au chapitre précédent, il n'en demeure pas moins – il va sans dire – que d'autres éléments sont entrés en ligne de compte. Le tableau 7, qui se trouve ci-dessous, illustre de manière succincte les outils de collecte que nous avons utilisés, les participants qui y sont associés et auxquels nous avons fait appel, et, finalement, les principales informations que nous recherchions.

Tableau 7 : Outils de collecte, participants et informations recherchées

OUTIL DE COLLECTE	PARTICIPANT	INFORMATION À COLLECTER
Entretien individuel ⁹⁹	Directeur de l'ONG SUCO au Mali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de pérennisation; ▪ Pérennité; ▪ Questions plus inductives : <ul style="list-style-type: none"> – Importance du fonds de développement pour l'ADV; – Ce qui est pérennisé des grands principes véhiculés par le processus; – Façon d'évaluer la pérennité.
	Chargé à la formation de l'ONG SUCO au Mali;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de pérennisation; ▪ Pérennité; ▪ Questions plus inductives : <ul style="list-style-type: none"> – Obstacles rencontrés par les ADV; – Utilité de l'AIV;
	Chargé à la formation de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti	<ul style="list-style-type: none"> – Importance du fonds de développement pour l'ADV; – Ce qui est pérennisé des grands principes véhiculés par le processus; – Façon d'évaluer la pérennité;
	Représentant du bailleur de fonds	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêt pour le programme; ▪ Vision de la pérennité; ▪ Ce qui du programme doit être pérennisé; ▪ Sur quoi repose la pérennité; ▪ Ce qui du programme est aujourd'hui pérenne; ▪ Rôle de l'AIV pour la pérennité des ADV; ▪ Pérennité de l'AIV.
Focus group ¹⁰⁰	Sages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de pérennisation; ▪ Pérennité; ▪ Questions plus inductives : <ul style="list-style-type: none"> – Ce qui est pérennisé des grands principes véhiculés par le processus; – Évolution de l'ADV dans le temps.
	Femmes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV	
	Hommes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV	
	Femmes œuvrant au sein de l'exécutif de l'ADV	
	Hommes œuvrant au sein de l'exécutif de l'ADV	
	Jeunes femmes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce qu'elles connaissent de l'ONG SUCO ? ▪ Pérennité de l'ADV de Sare; ▪ Ce qu'elles connaissent de l'AIV.
	Jeunes hommes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce qu'ils connaissent de l'ONG SUCO ? ▪ Pérennité de l'ADV de Sare; ▪ Ce qu'elles connaissent de l'AIV.

⁹⁹ Voir l'annexe 1 pour consulter les guides des entretiens individuels semi-directifs.

¹⁰⁰ Voir l'annexe 2 pour consulter les guides des *focus group*.

Entretien individuel - informateurs clés ¹⁰¹	Pour les réalités économiques, politiques et sociales de la commune	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Histoire de la commune; ▪ Déroulement des saisons; ▪ Fonctionnement de la riziculture et de l'élevage; ▪ Structures sociales de la commune;
	Pour le contexte dans lequel s'est implanté le programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Premiers contacts entre la population de la commune de <i>Soye</i> et l'ONG SUCO; ▪ Premiers contacts entre l'ONG SUCO et L'ŒUVRE LÉGER;
	Pour l'évolution de l'alphabétisation dans la commune	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déroulement de l'alphabétisation dans le village de <i>Sare</i>; ▪ Aspects de l'alphabétisation les plus difficiles pour la population du village de <i>Sare</i>; ▪ Y a-t-il eu des activités de consolidation pour l'alphabétisation? ▪ État de l'alphabétisation dans la commune et dans le village de <i>Sare</i> au moment où l'ONG SUCO quitte la commune? ▪ Importance de l'alphabétisation pour le fonctionnement de l'ADV?
	Président de l'ADV de <i>Sare</i> et quelques membres de l'exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appuis de l'extérieur avant, pendant et après l'appui de l'ONG SUCO? ▪ Évolution et fonctionnement du bureau de l'ADV; ▪ Utilisation des documents officiels dans le fonctionnement de l'ADV; ▪ État actuel de la mobilisation; ▪ Difficultés rencontrées depuis la mise en place de l'ADV; ▪ Transparence de l'ADV; ▪ État actuel de l'alphabétisation; ▪ Santé du fonds de développement; ▪ Action de développement de l'ADV; ▪ AIV.
	Président de l'AIV de <i>Soye</i> et quelques membres de l'exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appuis de l'extérieur avant, pendant et après l'appui de l'ONG SUCO? ▪ Composition du bureau de l'AIV; ▪ Obstacles rencontrés lors de la mise en place de l'AIV; ▪ Évolution et fonctionnement du bureau de l'AIV; ▪ Initiatives de développement entreprises par l'AI.

¹⁰¹ Voir l'annexe 3 pour consulter quatre des cinq guides des entretiens avec les informateurs clés.

3.8.4 Le recrutement

La manière de procéder au recrutement a été différente selon la « nature » des participantEs. Pour recruter au sein de l'équipe de l'ONG SUCO au Mali, nous avons pris directement contact avec les protagonistes. Les membres de l'exécutif (ADV et AIV) ont été, quant à eux, recrutés par l'entremise de la représentation de l'ONG SUCO au Mali. Compte tenu de notre impossibilité à communiquer, à partir du Québec, directement avec le village de *Sare*, le recrutement des participantEs aux différents *focus groups* que nous voulions former a été possible grâce au coordonnateur de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti. Tout cela fait, il va sans dire, dans le respect des préceptes éthiques : nous avons acheminé, par courriel, au coordonnateur de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti, la lettre de présentation pour le recrutement et les feuillets d'information (voir l'annexe 4). Pour celles et ceux qui n'étaient pas en mesure de prendre connaissance de ces documents écrits (parce qu'alphabétisés en langue peule ou analphabètes), certains membres de l'exécutif de l'ADV ont été mis à profit pour leur en expliquer le contenu. C'est l'exécutif de l'ADV qui a choisi les participantEs aux différents *focus groups*. Il ne pouvait en être autrement à partir du moment où nous voulions des participantEs touchés de près par le programme, donc en mesure de nous fournir des informations abondantes et pertinentes pour notre question de recherche.

3.8.5 Le déroulement de la collecte des données

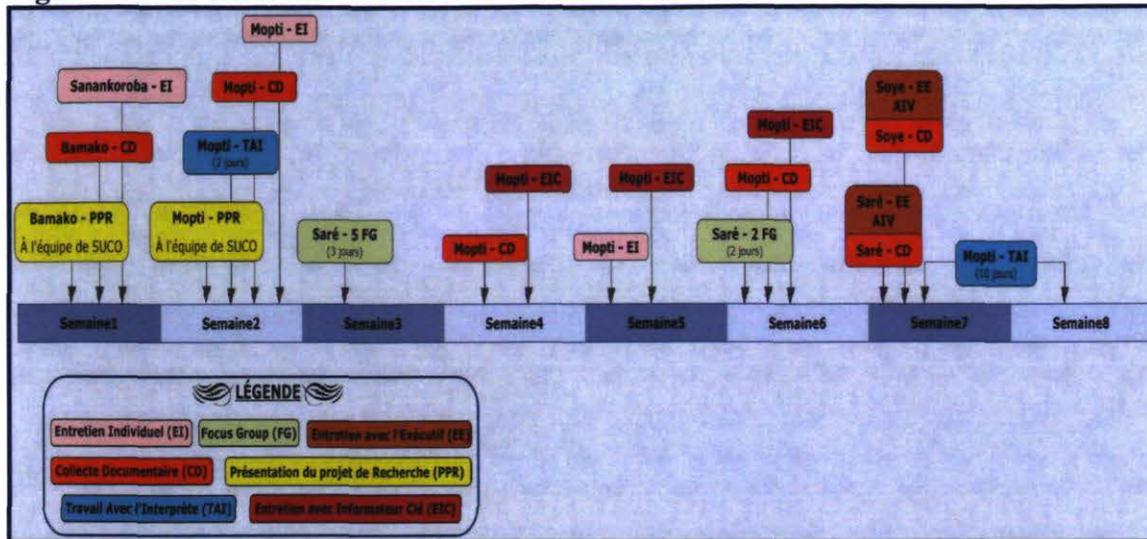
La collecte des données s'est déroulée sur une période de deux mois, de la fin février à la fin avril 2009. Nous croyons qu'il est intéressant de relater, même brièvement, les principales étapes qui jalonnèrent ces huit semaines (voir figure 5).

☞ Dès notre arrivée, fin février 2009, nous avons pris soin de présenter, à l'ensemble de l'équipe de l'ONG SUCO à Bamako, nos objectifs de recherche, notre cadre conceptuel et les concepts s'y rattachant, notre méthodologie et la logistique que nous avons élaborées. Nous avons profité de ces quelques jours – un peu moins de 10 jours – à la capitale pour mener notre premier entretien individuel¹⁰² et mettre la main sur une appréciable quantité de documents écrits.

¹⁰² Tous les entretiens (individuels et *focus groups*) enregistrés ont été retranscrits verbatim. Ces derniers ont été codés afin de préserver l'anonymat de tous les participants. Ces enregistrements seront détruits une année après l'obtention de notre mémoire de maîtrise.

- ☞ À peine une semaine plus tard – au début du mois d’avril – après nous être déplacé à Mopti, nous avons effectué la même présentation auprès de l’équipe de la représentation de l’ONG SUCO à Mopti. Avec ces derniers, les échanges se sont orientés autour des raisons d’être de la recherche évaluative, de la méthodologie et de la logistique. Leurs précieux commentaires m’ont permis d’ajuster mon processus de collecte avec les réalités du moment.
- ☞ Une séance de travail a été tenue avec l’interprète afin de lui présenter clairement les objectifs de la recherche évaluative et s’engager activement à répondre à l’ensemble de ses interrogations en lien avec ceux-ci. C’est à travers ces deux jours d’échanges que l’interprète a pu s’approprier les objectifs de la recherche évaluative; trouver les mots justes en peul afin de traduire notre guide d’entretien; prendre connaissance du formulaire de recrutement et de consentement pour en préparer la traduction (voir l’annexe cinq et six).
- ☞ Suite à cette inévitable prémisse, nous avons procédé à un entretien individuel. Débutaient également plusieurs jours de collecte documentaire.
- ☞ Lors de la troisième semaine, nous nous sommes rendus au village de *Sare* afin de réaliser cinq *focus groups*.
- ☞ Au cours de la quatrième et de la cinquième semaine, notre collecte de données fut passablement bouleversée par la visite du bailleur de fonds. Ce dernier a réquisitionné notre interprète pour une période de 10 jours. Nous avons tout de même pu réaliser, en français, un entretien individuel et deux entretiens avec des informateurs clés. La sixième semaine, après le départ du bailleur, nous avons pu compléter nos *focus groups*, et nous avons pu réaliser un autre entretien avec un informateur clé.
- ☞ Les deux dernières semaines furent particulièrement chargées. Nous sommes retournés dans la commune de *Soye* pour y collecter quelques documents et mener nos entretiens auprès des deux exécutifs qui soulevaient notre intérêt, soit l’ADV de *Sare* et l’AIV de la commune de *Soye*. Ce sprint final s’est conclu par 10 journées – et quelques soirées – de travail avec l’interprète afin de procéder à la traduction des sept *focus groups*.

Figure 5 : Déroulement de la collecte de données



3.8.6 Trois outils indispensables

Bien que les guides d'entretien soient les outils qui nous ont permis de collecter les données « brutes » – données dont l'analyse s'est esquissée sur le terrain pour être menée à bon port lors de notre retour de ces huit semaines de collecte –, il était nécessaire de les compléter par trois outils qui participent, chacun à sa façon, à la validité de nos résultats.

Tout d'abord, un journal théorique où ont été colligées l'ensemble de nos réflexions et hypothèses au niveau théorique. Entre autres, l'émergence de « nouveaux » concepts, et l'émergence de l'articulation de l'ensemble de nos concepts les uns avec les autres.

Le journal méthodologique est incontournable dans la mesure où au contact de la réalité du terrain, au contact de ceux et celles avec qui se construit la connaissance, le remodelage – en partie – de notre stratégie de recherche ainsi que des outils de collecte était pratiquement inévitable. Il a été alors important de consigner toutes ces transformations et ces réajustements méthodologiques et d'identifier ce qui les motive.

Le dernier de ces outils est le journal descriptif. Celui-ci nous a permis de recueillir, au jour le jour, l'ensemble des caractéristiques propres au contexte au cœur duquel se déroule cette étude. Caractéristiques d'autant plus capitales, dans le cadre d'une étude de cas, qu'elles

nous ont permis de peaufiner notre compréhension de ce contexte et ainsi réussir à appréhender son influence sur notre objet d'étude.

3.9 LES CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ

Face à toute recherche, il est légitime de s'interroger à propos de la validité des résultats qu'elle nous présente. Cette validité dépendra de la rigueur dont aura fait preuve le chercheur tout le long du processus de production de connaissances. Véritable pilier de la validité de la recherche, cette rigueur s'exprime grâce aux critères de scientificité. Les critères auxquels nous voudrions nous attarder sont ceux que nous avons respectés. Ils se déclinent – dans la terminologie propre à l'univers de la recherche qualitative – essentiellement ainsi : 1) la crédibilité ; 2) la fiabilité, et; 3) la transférabilité. Tout au long de la recherche, le chercheur use de stratégies et de méthodes lui permettant de rendre compte de ces critères.

La **crédibilité** assure que ce que le chercheur observe est bien de l'ordre de ce que les participantEs perçoivent. À cette fin, notre échantillon – pour ce qui est des *focus groups* – a été choisi en fonction des couches sociales propres au milieu – et dont le programme a toujours tenu compte – : les Sages, les hommes, les femmes et les jeunes. Cet échantillon a été validé par l'équipe sur le terrain. Les participantEs, connaissant très bien l'interprète et l'étudiant-chercheur que nous sommes, ont pu s'exprimer, de ce que nous avons observé¹⁰³, sans hésitation. De plus, les entretiens se sont déroulés au village afin que les participantEs se sentent le plus à l'aise possible : nous étions assis sur des nattes, à même le sol, dans la maison de la fille du chef de village. Le thé a été préparé à chaque *focus group*¹⁰⁴. Pour les autres participantEs, issus de la commune de *Soye* ou de l'ONG SUCO, nous les connaissons tous assez bien. Cette relation de confiance nous a permis d'obtenir des données fiables et riches reflétant la complexité du phénomène à l'étude. Nous avons également triangulé nos sources d'information (revue documentaire, *focus groups* et entretiens individuels). Non pas dans le but de démontrer que tout conduit inévitablement au même résultat, mais de faire émerger les contradictions, les nuances qui enrichissent

¹⁰³ Les participants s'exprimaient avec spontanéité et n'hésitaient pas à se contredire les uns et les autres.

¹⁰⁴ Au Mali le thé est préparé pratiquement systématiquement à chaque fois qu'il y a un regroupement, une réunion, un rassemblement – dans le cadre du travail ou non. De plus, il est un présent apprécié par ceux qui reçoivent celui qui est de passage.

indéniablement notre lecture du phénomène à l'étude (Olivier de Sardan, 2003; Patton, 2002a). À tout cela s'ajoute nos notes théoriques. Nous n'avons, malheureusement pas eu l'occasion de restituer nos résultats et nos analyses à ceux et celles concernés par la recherche évaluative (pas nécessairement ceux et celles y ayant participé). Cette activité aurait renforcé de beaucoup la crédibilité.

La **fiabilité** certifie qu'en répliquant la démarche de recherche, dans un contexte similaire, nous serions susceptibles d'obtenir les mêmes résultats. Ainsi, la fiabilité « *se réfère au souci des chercheurEs d'adapter tant les approches que les questions de recherche à la réalité du terrain et à transformer au besoin leurs outils en cours de route pour maximiser les chances de recueillir des informations riches et pertinentes* » (Gélineau & coll., 2009, p. 13). Nous avons principalement travaillé avec l'interprète sur chacune des questions du guide d'entretien afin qu'il en comprenne le sens et qu'il puisse, au besoin, les reformuler dans un français plus près du sien et ainsi pouvoir, au cours des entretiens, procéder aisément à la traduction. Nous avons également débuté nos entretiens par les Sages du village. Il était impossible de faire autrement sans risquer d'offenser. Ce qui fait que ce groupe « cobaye » pour notre guide d'entretien a été celui qui fut le moins réceptif, principalement dû au grand âge des participants. De ce premier échange avec les Sages, nous avons décidé d'ajuster notre guide d'entretien en fonction des participantEs que nous rencontrions¹⁰⁵. Cette flexibilité prend son origine dans l'écoute constante que nous avons eue du terrain, appuyé par une connaissance précise des réalités du milieu : autant celles du village et de la zone qu'au niveau de la relation que nous pouvions avoir avec l'interprète. Il y a également le choix de l'interprète qui ne s'est pas fait au hasard. Il se trouve qu'il est également l'agent qui a appuyé le village et cela pendant 10 ans. Il connaît donc, dans ses moindres détails, la façon dont s'est déroulé l'appui, et le milieu dans lequel a pris place cet appui. Il parle parfaitement peul et français. Tous ces réaménagements ont été consignés dans le journal méthodologique.

¹⁰⁵ À titre d'exemple, nous avons décidé pour le *focus group* avec les jeunes filles de ne pas poser les questions sur le processus de pérennisation. Toutes étaient âgées entre 16 et 21 ans au moment de l'entretien, donc à nos yeux trop jeunes pour nous parler des années où l'ONG SUCO était en appui soutenu à leur village.

La **transférabilité** « [...] réfère à l'importance de recueillir et de fournir toute l'information nécessaire aux lecteurs et aux lectrices des résultats [...], afin de faciliter leur compréhension du contexte sociohistorique dans lequel s'inscrit le phénomène étudié au moment de la recherche » (Gélineau & coll., 2009, p. 17). Elle est assurée principalement par notre échantillon intentionnel, une description en profondeur du programme et du milieu dans lequel ce dernier s'est implanté ainsi qu'à l'aide du journal de bord descriptif.

3.10 L'ANALYSE DES DONNÉES

Le cadre conceptuel que nous avons construit, bien qu'assez précis, n'en demeure pas moins exploratoire. C'est pour cela que nous sommes resté relativement inductif tout au long de notre processus d'analyse. Bien entendu, il est important de caractériser la nature de cette induction puisque celle-ci influencera le processus d'analyse. Pour ce faire, nous nous inscrivons dans l'un des trois niveaux d'induction proposés par Anadón & Savoie-Zajc (2009) : l'induction dite délibératoire. Cette dernière, la « moins » inductive des trois qu'elle nous présente, stipule « [...] (qu') *une grille d'analyse est élaborée et le cadre théorique fournit l'ensemble des catégories. Il reste toutefois place pour un ajustement mineur des catégories selon les données recueillies et le sens qui s'en dégage* » (Anadón & Savoie-Zajc, 2009, p. 3). Ainsi, en résumé, bien que nous ayons bel et bien un cadre qui nous alimente en terme des thèmes possibles, notre démarche inductive nous a justement permis de vérifier la « porosité » des concepts et d'explorer la nature des sous-thèmes qui les composent.

Pour ce faire, dans le cadre de cette première expérience de recherche évaluative où nous devons poser rapidement un diagnostic, nous croyons que l'analyse thématique est en mesure de répondre à nos besoins en matière d'analyse. Thématiser consiste en « [...] *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique)* » (Paillé & Mucchielli, 2003, p. 124). De manière opérationnelle, les données issues de nos échanges avec nos participantEs ont été transcrites verbatim pour être organisées et analysées à l'aide du logiciel NVivo8. Seul à effectuer l'analyse, nous avons procédé à une vérification

intrajuge¹⁰⁶ et procédé à une thématisation en continu. Cette dernière consiste « [...] *en une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique* » (Paillé & Mucchielli, 2003, p. 127).

3.11 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

3.11.1 L'éthique multiple

Bien que la présente recherche ait été approuvée le sept avril 2008 par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (CERUL)¹⁰⁷, ce qui nous permettait de statuer avec confiance sur le caractère éthique de la présente recherche évaluative, nous avons cru bon de ne pas nous restreindre à ces grandes lignes éthiques ainsi établies avant notre départ sur le terrain. Nous avons voulu, durant les deux précieux mois de terrain, rester attentifs aux enjeux éthiques qui pouvaient toujours surgir durant ce processus de collecte.

Appuyé par des gens issus du milieu, nous avons ainsi tenté de nous assurer que notre séjour se déroule dans le respect de la société, du village au sein duquel notre recherche évaluative prenait place. Nous ne voulions surtout pas que les participantEs acceptent de prendre part à cette recherche évaluative que pour faire plaisir à l'interprète qui a été l'agent terrain en appui à leur village durant 10 années. Il fallait également éliminer, le plus possible, cette ascendance que toute personne issue du monde des ONG peut avoir sur les collectivités, a fortiori un Blanc. Nous avons donc cru bon de préciser aux participantEs et au chef de village que cette démarche n'était en aucun cas pour amener de nouveaux fonds de développement pour le village ni un retour de l'ONG SUCO dans le village, pas plus que l'intervention d'autres partenaires. Que cette recherche est menée de façon indépendante et bien que nous espérons fortement qu'elle serve l'ONG SUCO dans ces appuis ultérieurs, elle n'en demeurait pas moins l'initiative de l'étudiant chercheur que nous sommes. Nous leur avons donc présenté, à ce moment-là, la question de recherche, les objectifs ainsi que la méthodologie.

¹⁰⁶ Notre première étape a été de choisir cinq pages pour quatre de nos verbatim. Nous avons par la suite codé ces pages. Nous avons laissé écouler une semaine avant de recoder les mêmes cinq pages de chacun de ces verbatim. Nos deux codifications concordèrent de manière satisfaisante pour considérer notre codification valide. Bien entendu, pour une validation plus juste, l'idéal aurait été de procéder à une vérification inter-juges accompagnée par un chercheur ou à tout le moins par un étudiant-chercheur.

¹⁰⁷ Numéro d'approbation: 2008-074 A-1. Renouvellement d'approbation : 24-02-2009 (voir annexe 7).

Ces précisions ont été faites dès le premier jour de notre arrivée lorsqu'une partie des Sages, des hommes, des femmes et des jeunes nous ont reçus au centre d'alphabétisation du village pour qu'on puisse expliquer en quoi consistait exactement notre venue en leurs murs. Ce respect obligé du milieu s'est prolongé dans le cadre de la collecte en restant à l'écoute de ce que pouvait soulever notre chapelet de questions. Ainsi, à titre d'exemple, nous avons su qu'il y a eu d'importantes tensions au sein du village durant les premières années d'appui par l'ONG SUCO. Difficultés qui sont aujourd'hui biens résorbées – semble-t-il –, mais dont l'évocation demeure plutôt de l'ordre du tabou, surtout venant d'une personne complètement étrangère à ce pan de leur histoire. Qui plus est, il ne faut pas nier que notre séjour en village fut composé de moments d'échanges « hors collecte », d'« intrusions » permises durant lesquelles il fut impératif de ne pas outrepasser les limites qui nous ont été accordées; limites souvent exprimées que tacitement par les villageoisEs.

Ainsi, en répondant adéquatement aux exigences du CERUL, nous respectons nos engagements éthiques qui composent ce que Martineau (2007) nomme les méso-éthiques : « [...] *questionnements qui sont ceux, plus classiques, de la conduite d'une recherche avec des sujets humains (le consentement libre et éclairé, l'anonymat, la confidentialité, la notion de risque minimale, etc.) et qui font l'objet de l'évaluation des comités d'éthique de la recherche des universités [...]* » (Martineau, 2007, p. 78). Systématiquement, à chaque *focus group*, l'interprète procédait à la lecture en peul du formulaire de consentement. On s'assurait que chaque participant en comprenne les moindres éléments avant de leur demander, oralement et à tour de rôle, s'il consentait à participer à cet entretien.

De plus, notre prudence, sur le terrain, dans cette relation intersubjective de co-construction de la connaissance, nous porte à croire que nous avons bien évolué également au niveau des micro-éthiques qui constituent « [...] *une éthique du dialogue, de la rencontre, de l'attention, une éthique qui est moins normative (donc prescriptive) que réflexive en ce sens qu'elle se veut écoute et ouverture non seulement à ce que vit Autrui mais aussi à ce que je vis moi-même et à ce que nous vivons ensemble dans le cadre de nos interactions* » (Martineau, 2007, p. 78).

Nous sommes fort conscient que cette sensibilité éthique doit également se maintenir face aux savoirs produits par ce processus de recherche évaluative. Encore une fois, Martineau le souligne avec beaucoup de justesse : « [...] *la dimension éthique de la recherche en sciences humaines et sociales [...] dépasse largement le rapport au sujet sur le terrain et englobe aussi les questions des finalités de la recherche, de l'usage et de la propriété des savoirs* » (Martineau, 2007, p. 76). Ces préoccupations, de l'ordre des macro-éthiques – tel que l'auteur le désigne –, nous poussent à la prudence. Dans cette optique, selon nous, l'ONG SUCO se trouve être la bénéficiaire principale des savoirs ainsi produits par notre recherche évaluative; ces savoirs sont près de la réalité de son programme, et elle est la plus à même de les utiliser afin de procéder aux changements qu'elle jugera nécessaire d'apporter au programme. Également, à nos yeux, les villageoisEs sont aussi « propriétaires » de ces savoirs. Ils ont été acquis grâce à eux et peuvent grandement les enrichir dans l'évolution de leur ADV. Sous cet angle, celui de l'utilité, la finalité des savoirs se trouve relativement bien circonscrite. Mais, en tant qu'étudiant chercheur, nous sommes appelé également à diffuser nos résultats et nos analyses pour des finalités (enrichir les connaissances en matière de pérennité des programmes) et par des canaux de diffusion (colloques, congrès, publications, etc.) spécifiques à la recherche. Pour répondre à ces différents défis qui se posent, nous considérons qu'il est de notre responsabilité de ne pas abuser du pouvoir que ces savoirs nous confèrent, de toujours les présenter comme des possibles qui soulèvent d'autres interrogations – pour lesquelles la recherche est en mesure de poursuivre sa contribution –, tout en soulignant la responsabilité éthique liée à leur production et leur diffusion.

Ceci étant dit, il va sans dire qu'en lien avec le mandat que nous conférait cette recherche évaluative auprès de l'ONG SUCO, nous avons tenté d'évoluer dans le cadre des lignes directrices en matière d'éthique établies par la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) et celles de l'Association américaine d'évaluation (AEA). Essentiellement, et de manière très succincte, ces deux organisations se rejoignent sur les points suivants : les évaluateurs doivent « [...] *faire preuve de compétence dans la prestation de leurs services. [...] agir*

*avec intégrité dans leurs relations avec tous les intervenants. [...] être garants de leur rendement et de leur produit »*¹⁰⁸.

3.11.2 Les lacunes éthiques

Nous aurions dû procéder à la traduction en peul de la lettre de présentation pour le recrutement, des feuillets d'information et du formulaire de consentement. Cela aurait permis aux participantEs de s'approprier le contenu – dans une démarche menée individuellement et non en devant faire appel à un pair issu du village en mesure de lire le français – et de nous relancer, le cas échéant, avec les interrogations que pouvait soulever chez eux notre démarche de recherche. Cette traduction n'a pas été faite tout simplement parce qu'il nous a semblé difficile d'exiger, avant même notre arrivée sur le terrain et sans rémunération, qu'une personne ressource procède, sur le terrain (au Mali), à la traduction desdits documents.

3.12 LA DIFFUSION

Indéniablement, toute recherche, même de petite amplitude, mérite d'être diffusée. Cette opération fait partie intégrante du processus de recherche – du processus formateur que représente ce mémoire de maîtrise. Sans cela, même les données les plus pertinentes ont peu de chance de se transformer en action.

Notre processus de diffusion¹⁰⁹ comporte deux moments distincts. Le premier concerne ce qui a pu être fait avant le dépôt final de ce mémoire de maîtrise, et l'autre, ce que nous tenterons de faire postérieurement à ce dépôt. À travers ces deux instants de diffusion, nous nous efforçons de tenir compte autant du milieu de la recherche que celui de la prise de décision.

¹⁰⁸ http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=4&_lang=fr et <http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp>.

¹⁰⁹ Il nous apparaît évident que nous ne pouvons prétendre, dans la cadre de ce mémoire de maîtrise, aller au-delà de la simple diffusion des résultats telle que le définit Rogers (1995) : « *the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among members of a social system* » (p.5). Cela nous illustre bien nos limites dans la mesure où nous ne pouvons pas, à titre d'exemple, garantir l'adhésion et la mise en place des résultats par les parties prenantes au programme.

Ainsi, à ce jour nous avons produit un rapport synthèse à l'intention de l'ONG SUCO (partagé avec le siège de Montréal et avec la représentation de l'ONG SUCO à Mopti) et du bailleur de fonds L'ŒUVRE LÉGER. Nous avons également réalisé quelques communications¹¹⁰.

Dans les mois à venir, nous nous proposons de soumettre un article à la Revue canadienne d'évaluation de programme. Nous prévoyons également réunir le bailleur de fonds et le représentant Afrique de l'ONG SUCO à Montréal afin de leur permettre de poser toutes les questions que le rapport a pu soulever chez eux, et de réfléchir en collégialité sur ce qui pourrait être entrepris par l'ensemble des parties prenantes au programme pour que la pérennité des futures ADV appuyées puisse être renforcée.

¹¹⁰ La première s'est tenue, le 24 avril 2010, dans le cadre de la troisième édition des Colloques-Étudiants du Groupe interuniversitaires d'études et de recherche sur les sociétés africaines (GIERSA) qui avait pour thème : « *Recherches sociales dans le contexte africain : défis et enjeux de l'utilisation des théories, concepts et méthodes* ». La seconde présentation s'est tenue, le 1^{er} juin 2010, dans le cadre de la Conférence de l'Association Canadienne d'études du développement international (ACÉDI) qui avait pour thème : « le développement dans un nouvel ordre mondial ».

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DE RECHERCHE

C'est à cette étape-ci du projet de recherche évaluative que nous nous rendons compte à quel point notre entreprise fut ambitieuse : par le nombre de dimensions que nous avons tenté de cerner, mais également par la période de temps (10 années) que nous avons tenté de couvrir. Malgré cela, nous considérons avoir atteint une saturation des données dans la mesure où au fur que nous avançons dans notre collecte, plus rare se faisait l'information nouvelle. La durée de nos différents entretiens est indiquée ci-dessous (voir tableau 8) : la durée minimum y est inscrite en rouge tandis que la durée maximum y est inscrite en bleu.

Tableau 8 : Durée des entretiens

TYPE D'ENTRETIEN		DURÉE	
Individuel			
1	Directeur de l'ONG SUCO au Mali	1h00	Durée moyenne 1h56
2	Chargé à la formation de l'ONG SUCO au Mali;	2h41	
3	<i>Chargé à la formation de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti</i>	<i>3h41</i>	
4	<i>Représentant du bailleur de fonds</i>	<i>0h22</i>	
Focus group			
1	Sages	1h40	Durée moyenne 1h29
2	Femmes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV	1h23	
3	Hommes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV	2h02	
4	Femmes œuvrant au sein de l'exécutif de l'ADV	1h18	
5	<i>Hommes œuvrant au sein de l'exécutif de l'ADV</i>	<i>2h08</i>	
6	<i>Jeunes femmes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV</i>	<i>0h44</i>	
7	Jeunes hommes n'œuvrant pas au sein de l'exécutif de l'ADV	1h12	
Individuel - Informateur Clé			
1	Pour les réalités économiques, politiques et sociales de la commune	1h26	Durée moyenne 1h25
2	Pour le contexte dans lequel s'est implanté le programme	1h00	
3	<i>Pour l'évolution de l'alphabétisation dans la commune</i>	<i>0h30</i>	
4	<i>Président de l'ADV de Sare et quelques membres de l'exécutif</i>	<i>2h44</i>	
5	Président de l'AIV de Soye et quelques membres de l'exécutif	2h27	

Pour une lecture plus aisée des résultats, ces derniers sont présentés en respectant les grandes dimensions du cadre conceptuel. Soit, en ce qui concerne la **pérennisation** : les

facteurs liés au contexte; ceux liés au programme; ceux liés à la communauté; et enfin, ceux liés à l'ADV. En ce qui concerne la **pérennité** en tant que telle, nous nous concentrons sur les facteurs liés à la communauté et à l'ADV. Bien entendu, nous tentons également, tout au long des différentes dimensions, de mettre en lumière les éléments émergents (encadrés doubles lignes) qui selon nous peuvent contribuer à la réflexion.

Sans plonger dans les résultats propres à la pérennité de l'AIV – qui n'était pas l'objet de notre recherche évaluative –, les quelques résultats qui la concernent seront mis en lumière afin de nous permettre de percevoir si celle-ci est ou n'est pas, actuellement, en mesure de contribuer à la pérennité de l'ADV. Rappelons que cette structure intervillageoise, formée par les 26 villages, est appelée à donner accès à son fonds à l'ensemble des villageoisEs; à exercer son droit de regard sur la gestion que font les villages de leur fonds de développement; et, à coordonner, en complicité avec les élus, le développement de la commune.

Deux précisions s'imposent. D'un, ce chapitre offre une grande concentration d'extraits de verbatim. Afin d'en alléger la lecture, nous en indiquons la source par les abréviations suivantes : **EI** pour entretien individuel, **FG** pour *focus group* et **E** pour les entretiens avec les exécutifs de l'ADV ou encore de l'AIV. De deux, les éléments « émergents » sont présentés en encadré afin d'en souligner la manifestation.

4.1 LE PROCESSUS DE PÉRENNISATION

4.1.1 Les facteurs liés au contexte

Aucun élément majeur n'est venu perturber le déroulement du programme. Il y a bien la sévère sécheresse de 2002 qui a bouleversé les remboursements des emprunts de l'année 2003 pour l'ensemble des 26 villages. Devant l'incapacité des emprunteuses et des emprunteurs à rembourser leur prêt à leur association respective, les villages ont demandé à l'ONG SUCO et au bailleur l'autorisation de repousser tous les remboursements à l'année suivante. Ce qui a été accordé. Ces difficultés, pourtant majeures, de l'avis de tous, n'ont pas suffi, semble-t-il, pour mettre en péril la continuation du programme.

4.1.2 Les facteurs liés au programme

4.1.2.1 La période de financement

Cette période – qui correspond à la période d'appui – semble avoir été aux yeux de certains bien suffisante pour l'appropriation des savoirs et savoir-faire, alors que pour d'autres (les Sages et le formateur de SUCO au Mali), celle-ci n'aurait pas été suffisante. Il faut dire que les principaux ateliers (de l'appui organisationnel et de l'appui économique) ont été donnés sur une période de 17 mois. Ce qui dépasse de cinq mois le temps actuellement accordé aux villages appuyés.

4.1.2.2 La négociation

Les résultats en lien au programme les plus intéressants sont assurément ceux qui mettent en lumière l'étonnante relation entre la représentation de l'ONG SUCO à Mopti et la population du village. On peut affirmer qu'elle aura été, durant ces 10 années d'appui, excellente. Celle-ci prend racine dans la première étape du programme où l'ONG SUCO effectue une négociation de partenariat avec les villageoisEs : « [...] *On prend des engagements, on jure entre nous. Et là, ils sont là-dedans et même parfois, ils sont fatigués, ils ont des difficultés, mais c'est seulement cet engagement qu'ils ont pris depuis le départ qui les fait continuer* » (EI-formateur de l'ONG SUCO au Mali). Cette vision symbolique portée par l'ONG SUCO est corroborée :

En personnes honnêtes, en responsables, nous avons donné notre parole. Devant notre chef de village, toutes les notabilités du village, nous avons juré que nous allions aller jusqu'au bout et c'est pour cette raison que nous avons insisté et nous sommes allés jusqu'au bout. [...] Nous avons horreur de gâter notre parole. Un proverbe dit "il vaut mieux gaspiller son argent que de gaspiller sa parole." C'est pour cette raison que nous avons suivi, persisté et nous avons eu ce qu'on nous a promis (FG-Sages).

Même les villageoisEs qui ne sont pas au cœur de l'exécutif perçoivent très bien l'importance de la négociation : « *Cette façon de commencer le travail est instructive parce que ça te donne tous les renseignements possibles sur comment le travail doit se faire. Grâce à la négociation, du début jusqu'à la fin, on n'a pas eu de problème parce que chacun connaissait ce qu'il avait à faire* » (FG-hommes hors de l'exécutif).

Si cette négociation (atelier/évènement) fournit selon nous une assise importante au déroulement du reste du programme, il est indéniable que la qualité de cette relation semble se tisser au quotidien avec les messagers du programme, c'est-à-dire avec les agents qui, sur le terrain, portent ce programme. Étonnamment, cela passe par le respect et le dévouement que ceux-ci démontrent aux villageoisEs : « *ce qui me plaît beaucoup dans la façon de travailler de SUCO, c'est l'humanisme des agents qui viennent ici. C'est ce qui m'a beaucoup touché là-dedans* » (FG- hommes hors de l'exécutif). Ou encore, « depuis qu'on a commencé à travailler avec les agents de SUCO, on n'a jamais remarqué un comportement de supériorité de leur part face à nous. Ils ont accepté de manger nos mauvais repas, boire notre sale eau, se coucher sur nos nattes sales avec nous » (FG-femmes sur l'exécutif);

« *Les agents envoyés par SUCO ici, ne se sont jamais découragés, ils viennent la nuit, sous la pluie, en période de moustiques où la vie est pratiquement impossible pour quelqu'un qui n'est de pas notre milieu* » (FG-hommes sur l'exécutif). Ce respect est d'ailleurs mutuel : en avril 2004, lorsque l'agent qui a appuyé le village de *Sare* s'est cassé la jambe dans un accident de moto, le village a organisé une délégation qui s'est déplacée directement au domicile de l'agent avec une contribution financière.

L'informel (émergent) : grâce à ce fort lien qui semble unir les agents aux villageoisEs, le programme prend également appui sur une série d'échanges entre les protagonistes qui prennent place cette fois dans l'informel, c'est-à-dire à l'extérieur du contexte des ateliers et des évènements définis dans le cadre du programme. Ces échanges, comme nous le verrons par la suite, se révélèrent capitaux dans la réussite du programme. Tangiblement, ils se sont manifestés de plusieurs façons. Très souvent les ressources endogènes du village se sont déplacées au bureau de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti afin d'exposer à l'agent en appui les difficultés qu'ils rencontraient. Ces visites étaient pratiquement hebdomadaires. À un autre moment, c'est au village que ça se passait : « *après les ateliers, les gens se retrouvaient au centre alpha la nuit pour revenir un peu sur l'atelier, pour que ça reste. Le formateur alpha, dont le village avait déjà été appuyé, prenait le temps le soir de discuter des ateliers de SUCO avec les gens du village dans lequel il se trouvait* » (EI-

formateur de l'ONG SUCO au Mali).

« Même en dehors du processus, quand ils arrivent au village, ils participent à la résolution de beaucoup de crises, de beaucoup de problèmes » (FG-hommes sur l'exécutif).

Certains de ces problèmes étaient en lien au programme : entre autres, nous avons la longue et délicate sensibilisation des imams¹¹¹ de tous les villages appuyés. Le tout commence le jour où : *« [...] un des leaders d'un village m'a appelé à côté quand nous étions un peu avancé dans le processus pour me dire "attention, maintenant, la rumeur qui court à travers notre zone, c'est que vous nous parlez d'un Cardinal, le Cardinal Léger, que vous avez l'intention de convaincre le milieu à s'ouvrir au catholicisme" »* (EI-directeur national de l'ONG SUCO au Mali).

Par cette rumeur, le programme s'est rapidement mis à dos les imams¹¹² en question. Il aura fallu que le formateur en alphabétisation pour l'ONG SUCO, qui est lui-même un marabout¹¹³ fort respecté, sensibilise, autour de causeries, souvent la nuit, lors de ses passages au village, les imams. L'autre aspect qui a permis de diminuer les appréhensions de ces derniers – et cela, au niveau du village à l'étude – est le fait que l'agent en appui est issu d'une famille très respectée de marabouts et de muezzins de la ville de Mopti; en aucun cas, sa foi ne pouvait être mise en doute. Sentiment renforcé, à chacune de ses présences au village, où l'agent était celui qui, lorsque le moment se présentait, dirigeait la prière. Ce travail en « coulisse » prend toute son importance quand on tend l'oreille à ce que nous dit un des importants artisans du programme : *« [...] ils ont vu aussi, à travers nos réflexions, que nous ne sommes pas des ignorants de l'Islam. On ne pouvait pas faire fi de leur conviction religieuse et dire n'importe quoi. Il fallait en tenir compte »* (EI-directeur de l'ONG SUCO au Mali). Selon le formateur en alphabétisation, ce n'est que vers 2005-2006 que les Imams ont commencé à être confortables avec l'idée que des chrétiens viennent les

¹¹¹ Un imam est un chef religieux musulman dont l'une des tâches consiste à conduire les prières communes au sein de la mosquée. Ses connaissances de l'Islam en font une figure respectée.

¹¹² Soulignons que sans l'accord explicite de ces figures importantes pour les villages, il est bien difficile pour toutE villageoisE de participer à quelques activités que ce soit.

¹¹³ Le marabout est avant tout un sage musulman vénéré pendant sa vie et même après sa mort. Tel qu'il se conçoit en Afrique subsaharienne, il est également un devin, un guérisseur qui détient certains pouvoirs magiques qui en font un personnage à la fois craint et sollicité.

aider.

Il y a un autre évènement qui vaut la peine d'être souligné. Un notable du village qui n'était pas pour le programme a tenté par tous les moyens d'en saboter le déroulement. Le désaccord qu'il avait – avant même l'arrivée de l'ONG SUCO au village – avec le chef de village a pris un jour des proportions telles que l'agent de l'ONG SUCO décida de convoquer une réunion sur la place publique du village pour débattre de tout cela devant l'ensemble de la population et devant témoins (maire de la commune, préfet, sous-préfet, etc.). Cette rencontre eut l'effet d'un électrochoc pour le villageois rétif qui, ce jour-là, eut le courage de reconnaître ses torts sur la place publique. Depuis ce jour, il est, semble-t-il, l'une des personnes les plus reconnaissantes au programme, et à son ADV pour ce qu'elle a pu accomplir à ce jour.

4.1.2.3 La capacité du programme à s'adapter

Comme nous le témoignent les rapports produits par l'ONG SUCO et nos différents entretiens, le programme a su s'adapter aux réalités de la commune et du village à plus d'une occasion durant la vie du programme. Nous pouvons citer, entre autres, la flexibilité du programme à changer les dates des ateliers si les villageoisEs en exprimaient le besoin (décès, période de récolte, jour du marché, etc.); d'avoir accepté, pour le village à l'étude – et pour que ne soit pas brisé le fragile équilibre social interne – que le chef du village devienne le président de l'ADV; et –probablement la plus grande adaptation faite par l'ONG – d'avoir décidé d'un commun accord avec le bailleur et les villageoisEs que 2003 serait une année moratoire pour l'ensemble des remboursements des prêts effectués auprès des fonds de développement des villages. Les Sages résumant bien l'importance que l'étranger doit accorder au milieu s'il veut pouvoir y œuvrer : « *De mon point de vue vous avez accepté de laisser une partie de votre façon de faire, c'est pour cela que les choses ont marché. Si vous étiez venu autrement, je ne pense pas qu'on serait là aujourd'hui* » (FG-Sages). On sent bien, de plus, que cette capacité d'adaptation est une des caractéristiques inhérentes du programme et que cette adaptation ne se fait pas à sens unique : « [...] *si tu ne t'adaptes pas aux réalités des populations, tu passes à côté. Et si tu ne parviens pas à*

aider la population à s'adapter à tes réalités, tu passes à côté » (EI-formateur de l'ONG SUCO au Mali).

4.1.2.4 Les formations : ressources endogènes et population

Les **formations** ont permis de faire émerger quelques ressources endogènes qui ont été et qui sont toujours en mesure de réaliser un grand nombre de tâches liées au développement du village : gestion des activités économiques; élaboration des plans de développement; élaboration de nouveaux projets et recherche de nouveaux partenaires au développement; etc. : *« Moi, aujourd'hui, honnêtement si SUCO se retire, ça ne me dérange pas. Parce que nous avons été suffisamment formés, bien documentés et nous sommes capables de nous gérer nous-mêmes »* (FG-hommes sur l'exécutif). De tous ces savoirs et savoir-faire transmis par le programme aucun ne semble se démarquer en importance aux yeux des villageoisEs : certains considèrent en tout premier lieu l'appui économique parce qu'il a permis l'amélioration des conditions de vie. Alors que pour d'autres c'est l'appui organisationnel qui fut incontournable; ce dernier, en faisant émerger l'entente dans le village, a permis à l'ensemble des villageoisEs d'œuvrer de concert pour leur développement. On remarque tout de même que ces avis nous sont toujours présentés avec prudence, de manière intégrée en spécifiant que chacune des étapes du programme est cruciale pour mener à bien le développement du village : *« [...] chaque étape a une importance capitale. Je n'ai donc pas de préférence particulière. Mais, qu'à cela ne tienne, tu peux aimer un passage plus qu'un autre. Moi, c'est le diagnostic organisationnel parce que cela a permis au village de se réconcilier avec lui-même »* (FG-hommes hors de l'exécutif). L'extrait qui nous semble le mieux résumer la façon dont les interviewés perçoivent ces savoirs et savoir-faire nous vient du chef de village : *« moi, je pense que du diagnostic au plan de développement en passant par la gestion, le contrôle, toutes les étapes sont indispensables. En tout cas, de mon point de vue, je ne peux pas dire expressément qu'une étape est meilleure que l'autre : quand une étape manque, le processus est incomplet et cela va se faire sentir »* (FG-hommes sur l'exécutif).

Fait intéressant, l'alphabétisation se présente comme un savoir fondateur, un des acquis important sans lequel rien ne serait possible : *« ceux qui savent vraiment lire et écrire, ont bien appris. Nous qui ne savons ni lire et écrire, nous avons bien compris même si ça ne*

reste pas aujourd'hui dans notre tête. [...] Honnêtement, il y a des personnes qui se sont fait remarquer par leur implication, il s'agit particulièrement des gens qui savent lire et écrire » (FG-femmes hors de l'exécutif).

Ce qui est confirmé par les acteurs de l'ONG SUCO : *« Sans l'alpha, le bureau (l'exécutif) est comme un aveugle qui marche sans bâton (rires). Parce que l'alphabétisation, c'est pour garder la connaissance. Donc, ce sont eux (ressources endogènes) qui vont tenir les outils de gestion. Ce sont eux qui vont tenir les rapports, qui vont donner les reçus. Sans tout ça, rien ne marche » (EI-formateur de l'ONG SUCO au Mali). Également au niveau personnel, l'alphabétisation trouve dorénavant ses inconditionnels : « Avant SUCO, je ne lisais pas, je n'écrivais pas. Je ne pouvais même pas reconnaître mon nom. Aujourd'hui, Dieu merci, je sais lire et écrire. Et je lis mon journal en ffulde¹¹⁴ sans problème aujourd'hui. Et c'est une fierté pour moi » (FG-jeunes hommes hors de l'exécutif). Ou encore :*

C'est le bonheur qui est tombé sur le village avec l'arrivée de SUCO. Je prends pour témoin mon enfant qui est alphabétisé aujourd'hui, qui sait lire et écrire [...] alors qu'à l'arrivée de SUCO, il ne savait même pas tenir un crayon. De ce jour-là à aujourd'hui, personne d'autre de l'extérieur n'a pris connaissance du contenu de mes lettres, c'est mon enfant qui gère tout ça. Et ça, ce n'est pas moi seulement, c'est valable pour beaucoup de pères de famille comme moi (FG-hommes hors de l'exécutif).

Autre point intéressant, on sent que le programme, à travers ces nombreuses formations, a su insuffler une certaine soif pour la connaissance :

on ne peut pas dire que c'est trop (en parlant de la période d'appui), parce qu'on a envie d'apprendre encore. Ceux qui portent le processus aujourd'hui, ont encore besoin d'apprendre. Nous, nous sommes prêtes à continuer à embarquer avec vous (ONG SUCO), même si c'est pour deux ans, dans le cadre de formations (FG-femmes sur l'exécutif).

En dépit des points positifs de ce foisonnant processus de formations, deux bémols se présentent à nous. De un, de manière très unanime, le fait de ne pas être alphabétisé (comme nous venons de le voir ci-dessus avec quelques extraits verbatim) semble représenter un certain frein à la maîtrise des préceptes liés à la gestion de l'ADV : *« Je ne*

¹¹⁴ Mot peul qui veut dire "langue peule".

*suis pas alphabétisée, mais je connais l'existence de ces documents*¹¹⁵. *Et ils*¹¹⁶ *nous ont appelé en assemblée, ont ouvert les documents et nous ont expliqué le contenu de chaque document, j'étais présente. J'ai écouté le tout, mais quand tu n'es pas alphabétisée il est très difficile de te souvenir de tout ça* » (FG-femmes hors de l'exécutif).

Ou encore : *« Ceux qui écrivent savent ce qui se passe, et ceux qui ne savent ni lire ni écrire sont informés par ceux qui détiennent l'information »* (FG-femmes de l'exécutif); *« Nous sommes bel et bien au courant de l'existence des documents de l'ADV, mais seuls les alphabétisés maîtrisent le contenu de ces documents »* (FG-hommes hors de l'exécutif).

Il est intéressant de noter que malgré ces disparités au niveau de la maîtrise des outils de gestion et de la mémoire collective (en lien avec les enseignements du programme), les formations ont réussi à aller au-delà des ressources endogènes – particulièrement ceux et celles qui savent lire et écrire – investies au sein de l'exécutif de l'ADV pour toucher également le reste de la population qui ne sait ni lire ni écrire : *« Ce n'est pas parce qu'ils sont membres du bureau que nous n'allons pas décider avec eux. Nous décidons bien avec eux. Ils sont alphabétisés, mais ils ne sont pas infallibles pour autant. [...] Il peut arriver que quelqu'un qui n'a jamais pris un bic, n'a jamais été à l'école, n'a jamais été alphabétisé arrive avec une bonne idée qui peut faire souvent l'unanimité »* (FG-hommes hors de l'exécutif).

Second bémol. Les quelques ressources endogènes qui portent le développement du village à bout de bras (comme nous le verrons en détail ci-dessous) ne maîtrisent pas tous les savoirs et savoir-faire au même niveau : *« Moi, j'ai des problèmes sur deux points jusqu'à présent. Un, la conception et montage de projet et l'élaboration d'un plan de développement. Ces deux-là ne sont pas faciles pour moi, jusqu'à aujourd'hui »* (FG-hommes sur l'exécutif). *« Pour moi, de la partie gestion, je reste très confus par rapport à la capitalisation des intérêts, parce que le processus me paraît un peu compliqué. Donc, cette étape me préoccupe encore »* (FG-hommes sur l'exécutif). *« [...] pour la conception et le montage de projet, j'ai fait deux formations là-dedans, mais je ne suis pas encore très*

¹¹⁵ Il s'agit ici des protocoles d'entente.

¹¹⁶ Il s'agit des membres l'exécutif de l'ADV.

confiant. Contrairement à A., moi le plan de développement, je n'ai pas de problème » (FG-hommes sur l'exécutif). Les responsables de ce programme semblent être pleinement conscients de ces difficultés :

Les aspects les plus difficiles ? Y'en a (rires). Il s'agit de faire le choix là-dedans. [...] Dans les études de rentabilités, il y a des notions qu'ils trouvent très difficiles. Quand tu arrives au montage de projet, mon vieux...[...] Et maintenant, dans le suivi, ce qui les fatigue beaucoup : le bilan. [...] On leur dit qu'ils doivent nous montrer que les fonds augmentent. Mais, ils ont de la misère. Il y a le plan de développement qu'ils ont trouvé difficile. Surtout lorsqu'ils devaient planifier sur trois ans (EI-formateur de SUCO au Mali).

Ainsi, non seulement a-t-on peu de personnes qui maîtrisent le processus, mais aucune ne possède de fond en comble l'ensemble des savoirs et savoir-faire transmis par le programme. Nous savons que lors des ateliers de la « constitution villageoise », qui ont permis aux villageoisEs de mettre en place le contrôle villageois, l'animateur s'est rendu compte que beaucoup de ceux et celles qui assistaient aux ateliers avaient oublié les principes de la démocratie enseignés lors des ateliers de 1998-99.

4.1.3 Les facteurs liés à la communauté

4.1.3.1 La participation communautaire

Tout au long du programme, toutes les couches ont participé activement à l'ensemble des activités et événements rattachés au programme. Retenons qu'au cours des ateliers de l'appui organisationnel et de l'appui économique la population du village de *Sare*, aux dires même de l'animateur – corroborés par les rapports d'animations –, s'est mobilisée bien au-delà des attentes avec une moyenne approximative de 165 personnes par atelier. Les femmes ont été présentes sans relâche avec, quant à elles, une mobilisation moyenne approchant les 62 femmes par atelier (soit 38 % de la mobilisation totale par atelier). Un des éléments du succès de cette mobilisation est assurément que « *chaque couche était bien organisée à son niveau : les vieux, les hommes, les femmes et les jeunes. Ils avaient leurs responsables, par couche, pour mobiliser sa couche à chaque atelier* » (FG-hommes sur l'exécutif de l'ADV). D'ailleurs, au dernier atelier de l'appui organisationnel, l'animateur a écrit : « *la population de Sare a fait preuve d'une grande mobilisation et surtout de*

discipline autour de cet atelier. Sa contribution était également de qualité. Cette population mérite respect et considération »¹¹⁷.

Très tôt, cette mobilisation permet aux femmes d'aller au-delà du rôle de figurante : *« depuis que SUCO a commencé à travailler ici, les hommes n'ont jamais décidé de quoi que ce soit sans nous. [...] aujourd'hui, soit qu'on nous appelle en assemblée générale et on débat ensemble, soit on nous donne l'ordre du jour et on demande aux femmes d'aller s'entendre ensemble avant de se retrouver assemblée générale*¹¹⁸ » (FG-femmes hors de l'exécutif).

Ce qui n'enlève en rien au rôle primordial que les Sages ont toujours occupé au sein de la destinée du village : *« Nous, les Sages, nous avons participé aux ateliers en mesure de nos possibilités. Nous avons émis notre point de vue à chaque fois que cela s'avérait nécessaire, nous avons été écoutés là-dedans, nous avons été acceptés et nous avons été compris. Et à chaque fois qu'on constatait un dérapage, nous émettions notre point de vue, et dans tous les cas, nous étions écoutés* » (FG-Sages).

Dès la mise en place du programme, les différentes couches sociales participent aux rencontres prévues et imprévues appelées par l'exécutif de l'ADV.

4.1.3.2 La présence de champions

De l'avis de tous, cinq champions ont été importants pour la bonne marche du programme. Ils peuvent, selon nous, être partagés en deux ordres.

Deux ont été essentiels dès la mise en œuvre du programme; ils ont profité de la notoriété dont ils jouissaient dans le village – avant même l'arrivée du programme – pour se mettre au service du programme. Tout d'abord, il y a le chef de village qui a été un grand

¹¹⁷ Tiré du compte rendu de l'atelier « lutte contre la pauvreté » rédigé par l'animateur (page 5).

¹¹⁸ Cette alternative de laisser les femmes se réunir entre elles avant de se rendre à l'assemblée générale est une innovation apportée par le village – l'ONG SUCO n'a jamais dit de fonctionner de la sorte. Cela permet aux femmes de parler d'une même voix, sans risquer à ce moment-là d'être indexées. Il faut savoir qu'il peut être très difficile pour une femme – même après ces 10 années d'appui et du bien que les villageoisEs pensent de la participation des femmes aux prises de décisions – de prendre la parole en public et de s'inscrire en faux contre un mari et/ou un beau-père.

mobilisateur. Il s'assurait avec assiduité que toutes les couches sociales du village soient présentes à chacun des ateliers. Ses conseils et ses prises de parole durant les ateliers furent importants pour la motivation des participants. Il a multiplié les appuis au programme : « *le chef de village a mis sa cour, ses femmes et ses enfants et tout ce qu'il possède, même sa fortune*¹¹⁹, à la disposition du processus de formation et cela pendant 17 mois. [...] *s'il avait à un moment donné laissé tomber, tout échouait, le processus tombait à l'eau*¹²⁰ » (FG-hommes sur l'exécutif).

Le chef de village, ainsi acquis au programme, a eu un effet positif sur les autres Sages du village qui l'ont suivi sans retenue – sauf une personne dont les frasques ont conduit à une intervention de l'agent terrain de l'ONG SUCO (voir encadré de la page 88).

À l'instar du chef de village, il y a eu une notable qui par son prestige – reconnue comme l'une des femmes les plus riches du village – fut d'emblée une référence pour ses consœurs. Présente à chaque atelier, les autres femmes ne pouvaient pas elles-mêmes ne pas y être présentes. Cette femme accepta même, sans savoir ni lire ni écrire, de connivence avec l'ONG SUCO, d'occuper le poste clef de gestionnaire au sein d'un des deux comités de gestion. Elle accepta de participer à ce « subterfuge » – avant de se retirer de ce poste – que pour donner le temps aux activités de prendre leur envol.

Deux hommes et une femme ont quant à eux émergé pendant le programme. Pour les premiers, c'est par leur maîtrise de l'écrit, du contenu des ateliers ainsi que des outils de gestion qu'ils ont pu, très rapidement, devenir les pierres angulaires du village en matière de développement : « [...] *moi je ne sais ni lire et écrire, alors qu'aujourd'hui tout est écrit et se lit clairement grâce à l'apport inestimable de ces deux personnes. Nous comptons beaucoup sur eux. En tout cas moi jusqu'ici, s'ils ne sont pas là, je ne vais pas dire que ça va s'éteindre, on va passer à côté de beaucoup de choses avant de nous ressaisir* » (FG-hommes sur l'exécutif).

¹¹⁹ Il a pris en charge, durant les 17 mois de formation, chacun des repas de l'agent terrain lorsque ce dernier était au village pour animer.

¹²⁰ Il faut préciser que le pouvoir du chef et des Sages est absolu sur ce qui peut ou non se passer dans leur village. Si le chef de village ainsi que les Sages n'avaient pas voulu de ce processus, jamais ce programme n'aurait fonctionné. Il n'aurait probablement même pas pu suivre son cours.

Véritable mémoire collective, ils ont été, par leur volonté affichée, de tous les combats : « *Ce sont ces gens qui sont là qui sont devenus comme les pieds et les têtes de l'ADV du village. Ils se sont rendus aujourd'hui très, très importants par leur implication depuis le début du processus jusqu'à aujourd'hui* » (FG-femmes hors de l'exécutif). C'est fort probablement ce dévouement qui rend les Sages si éloquents à leur endroit : « *Honnêtement, depuis le tout début jusqu'à aujourd'hui, ils n'ont ménagé aucun effort pour que le travail soit une réussite. Ils ont commencé comme ça, ils sont en train d'évoluer de la même façon, et je suis sûr que ça va se terminer par le même engagement de leur part. [...] Ils n'ont jamais, jamais failli à ce qu'on leur a confié comme tâches. Ils sont nuit et jour sur pied pour la réussite du projet* » (FG-Sages).

La troisième personne qui s'est avérée incontournable a occupé (et occupe toujours) le poste de vice-présidente de l'exécutif. Elle a réussi, par son dynamisme, à mobiliser, à chacun des ateliers, un grand nombre de femmes.

L'agent terrain comme champion (émergent) : Nous croyons qu'il faut ajouter deux champions – un sixième et un septième – issus de l'équipe de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti. Tout d'abord, l'agent terrain attiré à ce village. Bien que le mandat de l'agent en appui implique de faire face à des conditions de travail difficiles (ne serait-ce que les conditions de transport pour se rendre et se déplacer à l'intérieur de la commune), tout ce qu'il a accompli dans l'informel pour s'assurer de la bonne marche du programme en a fait un acteur incontournable. Vision partagée par les Sages du village : « *s'il y a une personne à remercier, c'est d'abord toi parce que n'eut été ta patience, ta persévérance on ne serait pas là aujourd'hui pour parler de ça. Tu n'as ménagé aucun effort, tu as bravé la pluie, la poussière, le soleil pour que nous puissions arriver là aujourd'hui* » (FG-Sages). Finalement, le formateur en alphabétisation dont la persévérance a permis d'apaiser les appréhensions des Imans du Sebera.

4.1.3.3 *L'efficacité perçue et tangible du programme*

Le programme a été perçu comme efficace par l'ensemble des couches sociales du village. Celle-ci se décline de plusieurs façons.

La première, et peut-être la plus étonnante, est que l'ONG SUCO, semble-t-il, a réussi, dans le cadre de la série d'ateliers de l'appui organisationnelle, à faire taire un grand nombre de dissensions et à amener l'entente dans le village : « *Les hommes et les femmes décident ensemble sur la même place* (espace de concertation). *SUCO a consolidé et renforcé l'entente entre les hommes et les femmes [...]* » (FG-hommes sur l'exécutif). De manière plus générale :

Ce que j'ai aimé le plus dans ce que SUCO fait, c'est le fait de venir créer l'entente entre les enfants du village. Amener les cœurs et les esprits à se retrouver. Parce qu'à mon avis, si jamais il n'y avait pas eu cette partie dans le processus, il aurait été très difficile de réussir le reste puisqu'on ne peut pas faire travailler ensemble des personnes qui ne s'entendent pas, qui ne se côtoient pas et qui ne sont pas solidaires entre eux (FG-hommes hors de l'exécutif).

Il y a également l'alphabétisation – tout comme plusieurs autres aspects liés à la formation : outils de gestion; plan de développement; etc. – qui, comme nous l'indiquent les passages ci-dessus, a contribué à la reconnaissance de l'efficacité du programme de SUCO.

S'ajoute l'inclusion d'une tranche de la population qui fut longtemps mise à l'écart des prises de décisions : les femmes et les jeunes. Ces derniers se trouvent aujourd'hui impliqués sans réserve dans les prises de décisions concernant le développement du village : « *Aujourd'hui, ici à Sare, au cours des rencontres, les jeunes ont le droit de donner leur point de vue et de le défendre. Si l'assemblée trouve que c'est une bonne chose, on embarque* » (FG-femmes sur l'exécutif). Ces dires sont corroborés par ceux des jeunes qui attribuent ce changement au programme : « *Nous, les jeunes, nous bénéficions du privilège d'être impliqués de la prise de décision à la mise en œuvre. Avant SUCO nous étions que de simples exécutants! Mais aujourd'hui, nous sommes à tous les niveaux* » (FG-jeunes hommes hors de l'exécutif). En ce qui concerne les femmes, les propos tenus par les interviewées sont de même nature : « *depuis qu'on a commencé à travailler avec le processus de SUCO, les hommes ne se sont jamais réunis à notre insu, ils n'ont jamais*

réalisé quelque chose sans nous, du moins dans le cadre du développement du village. En tout cas, jusqu'ici, tout se fait dans la plus grande transparence, ils ne nous ont jamais trahis. On sait par où passe le moindre sou, que ça soit du côté du projet des hommes ou celui des femmes » (FG-femmes sur l'exécutif).

Les hommes considèrent même cette prise de parole accordée aux femmes comme la meilleure façon de faire : « *vraiment, nous avons vu aujourd'hui que les hommes et femmes sur une même place pour décider de l'avenir du village est la meilleure façon de réussir* » (FG-hommes hors de l'exécutif). Même les jeunes filles, qui ne sont pourtant pas très impliquées au sein de l'ADV – comme nous le verrons ci-dessous –, perçoivent ces changements : « *Quand elles reviennent (les femmes), nous les entendons dire "aujourd'hui, nous avons les mêmes droits de décision que les hommes"* » (FG-jeunes filles hors de l'exécutif).

On crédite également au programme l'amélioration des conditions de vie au village. Cela s'exprime par les moyens de subsistance qu'ils ont pu acquérir : « *Depuis que SUCO a donné les fonds à l'ADV, le village se sent de mieux en mieux, nos hommes qui n'avaient pas de bœufs de labour en ont, et certains n'avaient même pas de champ par manque de bœufs de labour en ont aujourd'hui* » (FG-femmes hors de l'exécutif) ou encore par les problématiques sociales qu'ils ont pu résoudre : « *Nous (les femmes) avons eu de l'argent grâce à l'ADV, nous avons travaillé avec l'argent et nous avons pu subvenir à nos besoins, notamment célébrer le mariage de nos enfants. Parce que chez nous au village, rien n'est plus embarrassant pour une femme qu'être à court de moyens pour faire célébrer le mariage de sa fille* » (femme hors de l'exécutif de l'ADV).

En résumé, « *SUCO a été pour nous comme la 14^e nuit de la lune*¹²¹. *Tous nos chemins se trouvent à être balisés. Nous sommes en train d'aller tout droit vers un développement durable* » (FG-hommes sur l'exécutif).

¹²¹ *Batasaris* en peul. C'est la nuit où la lune est la plus claire du mois. Cette nuit-là, la lune éclaire plus que toute autre nuit. Elle commence à éclairer dès le crépuscule jusqu'au lendemain.

Les conditions socioéconomiques du village au moment de la mise en œuvre du programme (émergent) : la situation socioéconomique du village au moment où l'ONG SUCO débute son intervention semble influencer la perception qu'ont pu avoir les villageoisEs de la capacité de SUCO à les aider, et cela avant même que ne soit exprimé clairement ce que ce programme entendait faire dans le village, avant même le début effectif du programme: *« À l'annonce de l'arrivée, nous en tant que pauvres, la première chose qu'on pouvait imaginer, c'est qu'ils étaient pour venir nous sortir de cette situation. Nous nous sommes réunis, et nous avons décidé ensemble d'accueillir SUCO à bras ouverts »* (FG-hommes sur l'exécutif). *« Au moment où SUCO venait, nombreuses étaient les familles qui n'avaient pas de quoi à manger. Nous étions vraiment des gens démunis, SUCO nous a trouvés couchés, nous n'avions rien, nous remercions infiniment SUCO »* (FG-Sages). Ce constat semble corroboré par l'ONG SUCO : *« [...] on est venu trouver des villages vraiment tristes. Des villages qui étaient affamés, des villages sans vie. Qui s'étaient vidés, presque, de leurs bras valides. Notamment des jeunes »* (EI-directeur de l'ONG SUCO au Mali). Retenons ainsi que dès leurs premiers pas dans le Sebera l'ONG SUCO et son programme sont d'emblée les bienvenus.

4.1.4 Les facteurs liés à l'ADV

4.1.4.1 L'efficacité perçue et tangible de l'ADV et l'adhésion des villageoisEs à l'ADV

D'entrée de jeu, il faut dire que l'exécutif semble avoir été, dès sa mise en place, le cœur de cette ADV. Ce qu'ils y accomplissent depuis ces 10 dernières années est sur toutes les lèvres.

Dès les débuts l'exécutif de l'ADV a joui d'une forte crédibilité auprès des Sages, des femmes, des hommes et des jeunes qui leur font depuis totalement confiance : *« Nos dirigeants, sincèrement, ils ne nous ont rien caché, ils travaillent dans la plus grande transparence. Nous sommes au courant de tout ce qu'ils font grâce aux restitutions qu'ils font »* (FG-femmes hors de l'exécutif).

Ils ont permis l'amélioration des conditions de vie grâce à une gestion efficace des activités à caractère économique : *« Depuis que l'ADV a été créée jusqu'à aujourd'hui, on se sent*

plus à l'aise. Les hommes ont eu leurs bœufs de labour, on travaille et on a à manger » (FG-hommes hors de l'exécutif). La santé s'est également améliorée par, encore là, une gestion infaillible du puits à grand diamètre¹²² (qui fournit l'eau potable au village); une sensibilisation active auprès des femmes pour que les enfants se fassent vacciner; et, la mise en place de journées d'assainissement dans le village. De plus, tout récemment, l'exécutif a favorisé la mise en place d'un jardin maraîcher. Ces résultats contribuent à ce que toute la population se sente partie prenante au dynamisme de l'ADV du village : *« C'est pour ça que même si on a autre chose à faire, si le bureau nous appelle, on laisse tomber ce qu'on était en train de faire et on répond à l'appel du bureau. De la même façon que la décision a été prise avec tout le monde, la mise en œuvre se fait avec la participation de tout le monde »* (FG-hommes hors de l'exécutif).

4.1.4.2 La routine organisationnelle

Les indicateurs à partir desquels nous avons évalué l'évolution de la routine organisationnelle (déjà présentés à l'intérieur du tableau 5 de la page 51) – tirés des principaux documents établis afin d'assurer le bon fonctionnement de l'ADV et mises en place par les villageoisEs – ont été de très bonnes balises.

L'exécutif de l'ADV a réussi à travailler depuis sa mise en place avec une grande transparence. Même si on retrouve à la tête de l'exécutif de cette ADV les mêmes personnes depuis sa mise en place, chaque année, en assemblée générale, les villageoisEs reconsidèrent ce choix. Mais on se rend compte qu'à chaque occasion, ils s'assurent que ceux qui sont en poste y demeurent : *« [...] même si c'est écrit qu'on doit changer les membres du bureau de l'ADV, c'est logique, nous n'allons pas les changer puisqu'ils répondent bien à nos besoins »* (FG-femmes hors de l'exécutif).

¹²² Le partenariat entre l' Association française des volontaires du progrès (AFVP) et les villages (en 2002-2003), dont *Sare*, s'est tissé par l'entremise de l'ONG SUCO qui a orienté l'AFVP vers les villages qui avaient déjà identifié, comme besoin prioritaire, l'eau potable. C'est l'ADV qui a géré l'hébergement des travailleurs, récolté l'argent pour la contribution du village (environ 200 CAD à 400 CAD), la restauration des travailleurs, mobilisé le village pour fournir la main-d'œuvre, etc. Dès la mise en fonction du puits, un comité santé-assainissement a été créé pour s'occuper de vérifier les bordures du puits, javelliser l'eau, etc.

Les réunions ont été tenues avec une assez bonne régularité, surtout les réunions en assemblée générale et les réunions de l'exécutif¹²³, les villageoisEs répondant très bien à leur engagement d'être présent durant ces moments d'échange. De tout ce qui a pu se dire lors de ces réunions, l'exécutif et les participantEs (hors de l'exécutif) ont tout fait en leur pouvoir pour que l'information se rendent vers ceux et celles qui n'étaient pas présentEs. Ainsi, la circulation de l'information se fait du mieux qu'ils peuvent; cela représente un autre engagement respecté. Les comités de gestion, quant à eux, n'ont jamais tenu les réunions prévues.

L'exécutif s'assure, chaque année, que l'ensemble des documents sur lesquels s'appuie le fonctionnement de l'ADV soit lu aux membres de l'ADV en assemblée générale. Cet exercice permet à ceux et celles qui ne savent pas lire de garder à l'esprit les fondements de l'ADV et l'ensemble des règles qui la régissent.

Depuis que le plan de développement existe (2007), les activités qui y ont été planifiées (au niveau économique, social, environnemental et culturel) ont été dans l'ensemble réalisées. Celles qui ne l'ont pas été furent reportées à l'année suivante.

Le fonds de développement, en croissance, a toujours été bien géré. À ce titre, on sait de manière précise que le fonds des femmes, qui alimente le cercle d'emprunts, avait doublé son capital en passant d'environ 2 000 CAD à 4 000 CAD en cinq années (2000 à 2005). Mais, pour saisir ce que cela représente, il faut préciser que c'est plus de 19 000 CAD qui auront été prêtés durant cette période : l'ensemble des femmes (100 %) de plus 15 ans aura ainsi bénéficié au moins une fois de l'argent et, étonnamment, une centaine d'hommes auront aussi été bénéficiaires de ce fonds. Tout nous laisse croire (en regardant les procès-verbaux et les cahiers de gestion) que le fonds ne fait que poursuivre sur cette voie depuis. Pour ce qui est du fonds des hommes, dont le montant initial était de 8 000CAD, les outils de gestion ne nous permettent pas de connaître avec précision sa croissance. Mais, étant donné que les remboursements ont toujours été réalisés, il ne fait aucun doute que lui aussi

¹²³ Ces réunions se tiennent trimestriellement plutôt que mensuellement tel qu'indiqué dans les documents.

s'est accru. On a pu constater que les outils de gestion – malgré cette difficulté de chiffrer la progression du fonds des hommes – sont bien tenus.

Un résultat intéressant de l'implication de l'ensemble des couches sociales est assurément la capacité qu'a eue l'ADV d'innover et de faire évoluer cette nouvelle façon de s'organiser à la lumière de leur réalité. L'une de celles-ci est cette stratégie – telle qu'on l'a vue précédemment – mise en branle par la communauté pour que les femmes puissent se réunir entre elles afin de débattre de ce qui sera à l'ordre du jour dans l'intention de, lors de l'assemblée, parler d'une même voix. Nous avons aussi l'implication des incontournables Sages qui sont en appui à l'exécutif de l'ADV. Appui qui s'avère, à certaines occasions, indispensable : surtout face aux récalcitrants qui tardent à rembourser leur emprunt. De plus, avant d'appliquer ce qui est stipulé dans les documents officiels, l'exécutif fait appel aux Sages dont la mission sera de persuader ces réfractaires. L'ADV a également redynamisé certaines activités qui étaient présentes dans le village de manière traditionnelle, mais qui avaient disparu au moment où l'ONG SUCO a débuté son intervention. À titre d'exemples, citons simplement la mise en place d'un champ collectif et la construction d'un parc à bétail pour l'ensemble de la collectivité. Mais, une des innovations les plus surprenantes demeure la possibilité qu'ont les bénéficiaires du fonds de rembourser leur emprunt en riz. Au lieu que les hommes aillent vendre leur riz au moment de la récolte – au plus bas prix – afin de dégager la liquidité dont ils auront besoin, entre autres, pour rembourser leur prêt, l'ADV leur permet de rembourser leur prêt en riz. Ainsi, si durant la période de soudure certaines familles ont besoin de riz, elles pourront le trouver au village à un prix impossible à trouver sur le marché durant cette période; elles devront ajouter approximativement un 6 % au prix auquel l'ADV s'est procuré initialement le riz, au lieu de faire face à l'explosion des prix qui propulse la valeur d'un sac de riz à (environ) 66 % de plus que celle qu'on rencontre au moment des récoltes. Cette façon de faire, de l'avis de tous, permet d'assurer, jusqu'à un certain point, la sécurité alimentaire de tous au village.

Le comité de contrôle a bel et bien été mis en place. Il semble, par ailleurs qu'il n'a jamais procédé à aucun contrôle à l'extérieur de ceux effectués pour les deux activités économiques mises en place durant la vie du programme. Cela dit, même à ce niveau, nous

n'avons trouvé aucune trace écrite de leurs actions. Autre aspect regrettable, nous n'avons retrouvé aucun des rapports annuels (ou copie de ceux-ci) que doit produire l'ADV pour l'ONG SUCO : ni au niveau de la représentation de l'ONG SUCO à Mopti ni au niveau de l'ADV. Nous sommes en droit de nous demander s'ils ont été seulement produits.

4.2 LA PÉRENNITÉ DE L'ADV – AU MOMENT DE L'ÉVALUATION

Les résultats présentés ci-dessous évoquent ce qui se faisait au moment de notre passage au village, au moment même de l'évaluation. En conséquence, il va sans dire que certains de ces résultats s'inscrivent dans la continuité et ne sont donc que la confirmation que ce qui se fait depuis des années – et que nous venons d'observer ci-dessus – se fait toujours aujourd'hui. Rappelons que, pour l'évaluation de la pérennité, nous n'avons retenu que les facteurs liés à la communauté et ceux liés à l'ADV.

4.2.1 Les facteurs liés à la communauté

4.2.1.1 La participation communautaire

En droite ligne avec les résultats qu'on trouve tout le long de la pérennisation (ci-dessus), aux dires des personnes consultées, les différentes couches sociales du village répondent aux convocations de l'exécutif de l'ADV sans aucune hésitation. Les femmes prennent part aux décisions et sont pleinement conscientes, tout comme leurs homologues masculins, de l'importance aujourd'hui de leur présence pour le développement du village. Les Sages, quant à eux, se sentent toujours partie prenante de l'ADV : « [...] *quand les gens se réunissent pour décider de quelque chose, ça peut se faire sans nous. Mais, la mise en œuvre n'est jamais réalisée sans que nous cautionnions ça. Nous entérinons toutes les décisions de l'exécutif* » (FG-Sages). Pour les jeunes, l'autre couche sociale négligée avant l'émergence de l'association, les choses semblent se présenter différemment. À l'heure actuelle, ils ne sont que très peu au courant des activités de l'ADV. Cela est particulièrement vrai pour les jeunes filles qui ignorent même jusqu'au nom de leur ADV : « *On ne nous appelle pas, on ne nous en parle pas. On ne se réunit pas avec eux. Donc, nous ne sommes pas impliquées, on ne peut donc pas savoir grand-chose. Mais, nous savons que l'association existe et qu'elle a été mise en place par nos mamans* » (FG-Jeunes filles hors de l'exécutif). Pour les jeunes hommes, même s'ils connaissent mieux l'ADV que les jeunes filles, le sentiment est le même : « *très généralement, quand les rencontres*

se tiennent, ce sont les adultes et les vieux qui participent réellement aux rencontres. Et ceux-ci ne nous restituent pas le contenu. Et tant et aussi longtemps que ça va durer, nous resterons nous aussi sans information » (FG-jeunes hommes hors de l'exécutif). Tout au plus savent-ils que de l'argent a été donné et qu'il a servi aux hommes afin de se procurer des bœufs de labour et aux femmes pour faire du commerce à petite échelle. Seuls les jeunes hommes, parmi les jeunes, semblent connaître – très peu par ailleurs – les documents qui régissent l'ADV. Mais, certaines affirmations nous laissent croire qu'il faudrait fouiller plus en profondeur cet aspect, que tout n'est pas très précis du côté de la participation des jeunes; il y a divergence d'opinions : « *Aujourd'hui, vraiment les jeunes participent à toutes les rencontres de prise de décisions, [...] ils vont jusqu'à amener leurs décisions et les faire passer en assemblée au dépend d'autres décisions. Parce que souvent, on trouve qu'ils ont de très belles idées et tout le monde les suit* » (FG-hommes hors de l'exécutif). Ou encore : « *Pour ma part, j'entends l'appel pour les réunions qui doivent se tenir chez le chef de village, mais je ne pars pas* » (FG-jeunes hors de l'exécutif).

4.2.1.2 La présence de champions

Pour ce second facteur, nous avons remarqué que les personnes qui ont porté le programme au sein de leur communauté, et cela depuis les tous débuts, sont celles qui aujourd'hui sont à la tête de l'exécutif de l'ADV. Ils semblent être, pour plusieurs personnes, toujours aussi incontournables : « *Ils se sont rendus aujourd'hui très, très importants par leur implication depuis le début du processus jusqu'à aujourd'hui. [...] Et je suis sûre que sans eux aujourd'hui, je ne veux pas dire que tout va s'arrêter, mais ça va trébucher* » (FG-femmes hors de l'exécutif). Ce constat semble être celui d'un des membres mêmes de l'exécutif : « *[...] moi je ne sais ni lire ni écrire. Aujourd'hui tout est écrit et se lit clairement grâce à l'apport inestimable de ces deux personnes. Nous comptons beaucoup sur eux. [...] s'ils ne sont pas là, je ne vais pas dire que ça va s'éteindre, mais on va passer à côté de beaucoup de choses avant de nous ressaisir* » (FG-hommes sur l'exécutif).

4.2.2 Les facteurs liés à l'ADV

4.2.2.1 L'efficacité perçue et tangible de l'ADV et l'adhésion des membres à cette structure

Comme on peut s'en douter, les différentes couches sociales du village perçoivent positivement les actions posées par l'ADV : « [...] nous avons tous à manger aujourd'hui grâce à l'ADV, et si ce n'est pas de ça, les gens se préparaient même à quitter le village » (FG-hommes hors de l'exécutif). De plus, elles accordent entièrement leur confiance aux membres de l'exécutif. Fait intéressant, ce n'est pas parce que ces ressources humaines sont les mieux alphabétisées et qu'elles constituent le moteur principal du développement du village qu'elles se voient accorder aveuglement cette importante mission : « Ce sont eux qui savent lire et écrire, c'est vrai. C'est nous qui leur avons confié les choses, mais on n'hésitera pas à leur dire ce qu'on pense, sans complexe, lorsqu'ils ne feront pas le travail selon les règles » (FG-hommes hors de l'exécutif). Ou encore : « Ils ne nous ont pas sous-estimés parce qu'ils sont instruits, et nous, nous ne les avons jamais surestimés parce que nous ne savons pas lire ni écrire. [...] quand il leur arrive de vouloir imposer une décision qui ne va pas dans le cadre de l'intérêt général, nous les arrêtons. [...] Ce n'est pas parce qu'ils sont instruits qu'ils peuvent nous manipuler, ils ne peuvent pas » (FG-hommes hors de l'exécutif).

Cette reconnaissance se renforce par l'opinion qu'ont les Sages des membres de l'exécutif : « Nous sommes vraiment contents de leur degré d'implication et nous sommes fiers d'eux. Personne au village ne souffre d'un manque d'information, grâce à eux. Tout le monde est au courant de tout, grâce à eux » (FG-Sages).

Bémol : les jeunes, filles surtout, ne sont pas très au courant de ce qui se fait au niveau de l'ADV. Elles n'en perçoivent que les résultats sans pour autant être impliquées (sauf au niveau de l'exécution des tâches).

4.2.2.2 La routine organisationnelle

Ainsi, parmi les indicateurs retenus (déjà présentés à l'intérieur du tableau 5 de la page 51), nombre de pratiques se maintiennent toujours, alors que d'autres font défaut. Sans compter que les résultats nous en révèlent des nouveaux dont nous devons, selon nous, tenir compte.

Nous avons pu constater lors de notre passage que l'exécutif de l'ADV poursuit son travail avec autant de transparence et est toujours aussi soucieux de faire circuler l'information à l'ensemble du village. Ainsi, les rencontres en assemblée générale¹²⁴ ou encore au niveau de l'exécutif se tiennent toujours, toutefois sans qu'aucun procès-verbal ne soit pris. À l'instar du respect des principes démocratiques, le fonds de développement est bien géré et a, comme nous l'indiquions précédemment, significativement augmenté par rapport à la mise initiale. Les outils de gestion des deux principales activités économiques (cercle d'emprunt et matériel agricole) sont très bien tenus. Outre ces deux activités (issues du secteur de développement économique), les autres secteurs de développement semblent bien installés et bien fonctionner : le comité alphabétisation, composé de 10 personnes, s'occupe des activités d'alphabétisation et du fonctionnement du CED¹²⁵ du village. Il recrute les auditeurs et les formateurs, organise et surveille les cours, prend en charge l'entretien du local et du matériel didactique. Le comité santé-assainissement veille à l'assainissement et à l'entretien du puits, s'occupe de l'organisation des journées de vaccination et organise des journées de salubrité. Le comité chargé de la protection de l'environnement, quant à lui, surveille les feux de brousse, sensibilise en faveur de l'installation de latrine et font la surveillance du passage précoce des animaux dans cette zone, rappelons-le, rizicultrice. Finalement, au niveau social, l'exécutif de l'ADV fait en sorte qu'il y ait le moins de conflits possible dans le village et s'assure de la participation de l'ensemble de la population aux cérémonies traditionnelles. Tous ces comités, à notre connaissance, fonctionnent sans qu'on ne connaisse à quelle fréquence leurs membres se rencontrent ou encore sans que ne soient gardées en mémoire, par la prise de procès-verbaux, les décisions qu'ils prennent.

En matière d'outils, les statuts et règlements intérieurs, et les protocoles d'entente, s'avèrent importants pour la gestion des activités à caractère économique, surtout pour

¹²⁴ L'assemblée générale est composée de 108 personnes, soit deux personnes par famille. Le quorum est fixé à 67 personnes.

¹²⁵ N'oublions pas, pour qu'un CED puisse prendre place, la communauté doit recruter l'éducateur (un des membres de l'exécutif joue actuellement ce rôle), fournir la main-d'œuvre pour la construction d'un centre (le centre qui sert pour les activités du CED est celui qui fut construit par le programme de l'ONG SUCO) et mettre en place un comité de gestion (de par l'expérience de l'exécutif de l'ADV, le comité du CED a été facilement mis en place).

ramener les emprunteurs récalcitrants à l'ordre. On constate donc qu'ils utilisent les documents qu'ils ont eux-mêmes mis en place.

Après 10 années d'existence, l'organe de contrôle semble toujours ne contrôler que les activités à caractère économique qui ont émergé durant le processus d'appui, alors que les pouvoirs qui leur ont été attribués depuis sa mise en place sont plus étendus que cela : « *Pour le moment, le contrôle est plus visible au niveau du secteur économique. Mais, en réalité, ils doivent contrôler tous les secteurs de développement du village, même les activités qui n'ont pas émergé avec SUCO* » (E-exécutif de l'ADV).

La routine organisationnelle (émergent) : Les documents sur lesquels s'appuie l'ADV, rédigés à l'origine en français, n'ont toujours pas été traduits en peul et ne sont toujours pas harmonisés avec la réalité de leurs pratiques. Pour ce dernier point, à titre d'exemple, notons que l'exécutif n'est plus composé de 108 personnes comme cela avait été établi lors de la mise en place de l'ADV, durant la vie du programme. Il est plutôt de 15 personnes (quorum fixé à 10 personnes). Ce changement s'expliquerait par le fait que très rapidement, ils se sont rendu compte qu'il était impossible de fonctionner avec un exécutif regroupant autant de personnes; mais, rien n'a été modifié en conséquence dans les statuts et règlements intérieurs.

Soulignons qu'aucun protocole d'entente – ou tout autre instrument s'appuyant sur l'écrit – n'a été élaboré pour les nouvelles activités mises en place dans le village (ex. : le jardin maraîcher).

Des signes de fatigue de la part des membres de l'exécutif, surchargés par les tâches qu'ils ont à accomplir, sont de plus en plus manifestes. Certains acteurs le reconnaissent sans hésitation : « *L'ADV doit dégager quelque chose chaque année pour prendre une ressource en charge. Sinon, s'ils continuent avec le bénévolat, c'est sûr et certain que la ressource va abandonner. On a cette expérience-là sur tous les terrains* » (EI-formateur de l'ONG SUCO au Mali). Sans compter qu'ils se retrouvent à devoir puiser dans leurs propres ressources afin d'accomplir leurs tâches : « *Ils sont tellement disponibles qu'ils se*

déplacent à leurs frais pour aller satisfaire certains besoins de l'ADV » (FG-femmes sur l'exécutif). Et cela, alors qu'il semble ne pas y avoir de relève en mesure de succéder ou encore d'appuyer adéquatement les membres actuels de l'exécutif – cela même s'il y a au sein du village de plus en plus de jeunes qui sont alphabétisés.

4.2.3 L'Association de développement intervillageoise (AIV)

L'AIV de la commune de *Soye* voit le jour en 2006. Son fonds de développement se chiffre à plus de 61 000 CAD dont un peu plus du cinquième (plus de 13 000 CAD) provient de la contribution des 26 villages. Cette AIV possède également ses statuts et règlements intérieurs qui assoient les règles de gestion de l'association. L'assemblée générale est constituée de 67 personnes : deux personnes par village, un par hameau et trois conseillers communaux. L'exécutif, quant à lui, est composé de 26 personnes (un par village) dont sept femmes.

Comme nous l'indiquions précédemment, il ne s'agit pas de statuer sur la pérennité de cette association, mais simplement de jeter un léger éclairage sur cette entité organisationnelle très importante dans laquelle s'inscrit l'ADV à l'étude, et qui est appelée à prendre une place de plus en plus significative dans le développement de la commune et le fonctionnement des ADV.

Nous avons pu constater que l'exécutif de l'AIV est très dynamique et que les villages sont prêts – à part quelques exceptions¹²⁶ – à reconnaître cette nouvelle structure. À cet effet, les villages des quatre zones traditionnelles ont contribué (bois, briques, main-d'œuvre, etc.) afin que l'AIV puisse construire – au chef-lieu de la commune, le village de *Soye* – les locaux grâce auxquels pourra siéger l'exécutif de l'association; cette tâche fut réalisée, semble-t-il, en très peu de temps.

¹²⁶ Le président de l'AIV nous informait que bien qu'ils aient les choses en main (que l'AIV chapeaute maintenant les 26 villages), l'AIV a connu dans certains villages des problèmes de reconnaissance, l'ONG SUCO étant toujours pour les villages la première entité à qui ces villages doivent des comptes. Le président de l'AIV a donc proposé à l'ONG SUCO de faire une grande rencontre au chef-lieu de la commune pour annoncer officiellement que celle-ci se retirait et qu'elle laissait dorénavant les rênes à l'AIV. Ce ne sont pas tous les villages qui sont au courant que l'ONG SUCO a quitté la commune.

Dans le cadre de la gestion de l'important fonds de développement, tout semble aller pour le mieux : des 250 prêts contractés cette année auprès de l'AIV par les villageoisEs des 26 villages, seulement cinq posaient problème lors de notre passage. Très dynamique, l'AIV aurait même accepté d'avancer un montant d'argent à la mairie afin que celle-ci puisse payer les salaires en souffrance des enseignants de la commune; argent que la mairie aurait déjà remboursé.

Les mécanismes pour rendre compte, au niveau de chacun des villages, du contenu des réunions du bureau et des assemblées générales semblent se mettre tranquillement en place.

Les questions émergent lorsqu'on prend conscience que l'exécutif n'a qu'une ou deux personnes rémunérées pour accomplir les nombreuses tâches au niveau des 26 villages. Il semble également que l'AIV ait de la difficulté à se faire entendre par d'autres partenaires au développement dans la mesure où ceux-ci ne peuvent – ne sachant pas lire le peut – prendre connaissance des projets proposés par l'AIV.

En terminant, soulignons que lors d'une rencontre avec l'exécutif de l'AIV, il nous a été impossible de consulter les documents du secrétaire administratif parce que ceux-ci n'étaient tout simplement pas classés; même après un certain laps de temps – que nous lui avons accordé – le secrétaire administratif n'a jamais réussi à les mettre en ordre et à nous les présenter.

CHAPITRE 5 : ANALYSE

Ultime étape de cette recherche évaluative, ce chapitre nous donne l'occasion d'explorer, en respectant notre cadre conceptuel, les éléments ayant contribué à édifier la pérennité de l'ADV, et de porter un jugement d'évaluateur sur la pérennité actuelle de cette même ADV. Bien que les résultats sont présentés dimension par dimension, il faut prendre conscience que celles-ci sont reliées et, pour certaines, indissociables les unes des autres. De plus, qu'elles n'influencent pas le programme chacune de leur côté, mais plutôt qu'elles se dynamisent entre elles et s'influencent mutuellement pour sans cesse influencer sur la pérennité.

À la lumière de cette analyse, nous croyons qu'il était important de revisiter quelque peu notre cadre conceptuel; ce que nous avons fait. Ce chapitre se clôt par une mise en lumière des propositions (pistes de réflexion) que nous avons faites à l'ONG SUCO, sans omettre les limites à la recherche.

5.1 LA PÉRENNISATION

5.1.1 Le contexte

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, il n'y a pas réellement d'éléments extérieurs qui soient venus bouleverser le programme au point de le mettre en danger si ce n'est la sécheresse de 2002. Deux choses selon nous expliquent cela. De un, l'ADV de *Sare* était déjà bien en place et fonctionnelle au moment de cet évènement. Deuxièmement, l'ONG SUCO, en complicité avec le bailleur de fonds, a su adapter les exigences du programme à cette réalité. Cet élément du contexte ainsi neutralisé a permis, en conséquence, au programme de poursuivre sa bonne marche.

Il n'en demeure pas moins qu'il est, selon nous, fondé de croire que le contexte pourrait effectivement avoir un impact sur le programme. Mais, son incidence sur ce dernier dépendra de la capacité du programme à s'adapter à cette réalité, du stade auquel se trouve l'ADV à ce moment-là, et de la nature de l'élément perturbateur.

Cela dit, il n'est pas non plus exclu de croire que le contexte pourrait être un élément contributif à la pérennité du programme. Par exemple : la reconnaissance de l'État des associations qui émergent (par la délivrance du récépissé); la volonté affichée de la mairie de s'associer à ces dernières pour œuvrer au développement de la commune; etc. Dans le cadre de la présente recherche évaluative, nous n'avons pas exploré cet aspect du contexte.

5.1.2 Les facteurs liés au programme

Nous débutons par la **période de financement** parce qu'à notre avis, à la lumière des résultats, cette période de temps que se donne le programme va au-delà du simple enjeu de transmission des savoirs et savoir-faire tel que nous l'avions supposé au départ. D'emblée, nous savons que le temps accordé pour conduire le programme dans le village de *Sare* fut plus important – jusqu'à cinq mois de plus – que ce qui fut accordé aux autres villages appuyés de la commune après 2000 – et même aux villages appuyés dans les autres zones d'interventions depuis. Il nous est donc difficile d'apprécier à sa juste valeur ce facteur si ce n'est qu'il semble avoir été suffisant pour transmettre les savoirs et savoir-faire. Par ailleurs, selon nous, la contribution de cette temporalité se situe également à deux autres niveaux : une contribution à la qualité du lien que l'ONG SUCO et les villageoisEs ont su mettre en place; et, un cadre à l'intérieur duquel le programme put opérer tous les ajustements nécessaires à la lumière des réalités de la communauté et de son contexte. Pour étayer cette affirmation, laissons place aux autres facteurs de cette dimension.

En ce qui concerne la **négociation**, nous retenons surtout la qualité remarquable du lien qui s'est tissé entre la représentation de SUCO à Mopti – par l'entremise de ses agents terrain – et le village. L'importante disponibilité des agents pour répondre aux interrogations de la population au regard du programme; les conseillers ou même intervenir lors de litiges internes; sensibiliser ceux et celles qui évoluent avec réticence; etc., a contribué, tout au long de la vie du programme, à solidifier ce lien. Comme nous l'avons vu, ces interactions se sont déroulées autant dans une dynamique formelle – dans le cadre des activités et événements prévus par le programme¹²⁷ – qu'**informelle [émergent]** – dans le cadre

¹²⁷ Citons, entre autres, le moment où l'ONG SUCO négocie le partenariat avec les villageoisEs du village. C'est un moment symboliquement et opérationnellement important, il établit les règles qui vont entourer les

d'activités et d'évènements imprévus par le programme¹²⁸ –, cela toujours avec un grand respect de la part des agents terrain pour ces villageoisEs. À ce niveau, les agents se démarquent par un engagement qui va au-delà de leur mandat officiel. En cela, ils sont aussi des **champions [émergent]** du programme. Un respect mutuel qui se rapproche étonnamment de celui qui émerge dans le cadre des jumelages qui se déroulent au Mali : « [...] *le jumelage est, à travers son vocabulaire, sa symbolique, basée sur des relations affectives (qu'elles soient réelles ou uniquement proclamées) et plus précisément sur une amitié, une alliance (concept qui implique des liens quasi familiaux) [...]* » (De Noray, 2000, p. 123). Ces liens ne sont pas ceux qu'on trouve dans la plupart des projets de développement entre « développeurs » et « développés » (De Noray, 2000). Cette relation de confiance ainsi construite au fil de la vie du programme a permis aux parties prenantes de mettre au jour les difficultés les plus délicates, en augmentant la qualité d'écoute de la part des agents terrain, et d'en débattre en « toute liberté », c'est-à-dire en s'assurant que tout problème trouve sa solution. De cela, la pérennité du programme n'a pu que s'en trouver renforcée. Toutefois, bien que la qualité de la relation qui s'est tissée s'appuie sur la qualité des interactions, cette dernière ne pouvait, malgré tout, se développer que dans la durée. Il a fallu que l'ONG SUCO et le bailleur accordent du temps pour que le programme exprime toutes ses subtilités (ses activités, évènements et transformations qui s'opèrent par ceux-ci) et que les parties prenantes se concertent pour trouver les solutions nécessaires auxdits problèmes.

Cette complicité que les protagonistes ont su établir évoque également la grande flexibilité dont a fait preuve le programme face aux transformations vécues par la communauté durant la vie du programme. Cette **capacité du programme à s'adapter** fut tout simplement fondamentale pour le déroulement du programme. Bien que les « microadaptations » purent se dérouler au niveau de la représentation de SUCO à Mopti, il faut noter que pour les évènements plus importants – sécheresse de 2002 –, il a fallu que le bailleur de fonds se montre ouvert; il est donc, à nos yeux, un acteur incontournable dans la capacité du

relations entre les nouveaux partenaires qui viennent, comme nous le dit si bien Olivier de Sardan (1991), de deux univers de sens différents.

¹²⁸ Ce rôle prépondérant de l'informel est conforme à cet énoncé : « *Formal structures and relations are important, but so are informal relations that often guide human behaviour* » Gruen & coll. (2008, p. 1588).

programme à s'adapter. Encore là, cette capacité s'inscrit dans la durée; le temps qu'on s'est accordé pour réagir fut important. On peut émettre l'hypothèse que la qualité de la relation et ces ajustements incessants effectués par le programme ont permis à celui-ci de s'assurer que les savoirs et les savoir-faire soient transmis aux villageoisEs de manière adéquate.

C'est par l'entremise de la **formation** que les villageoisEs se sont approprié les savoirs et savoir-faire incontournables au fonctionnement de l'ADV. Sans cette transmission, pas de pérennité. Ainsi, grâce à cet ensemble de connaissances, des ressources endogènes ont émergé avec force et compétence : formation d'alphabétisation fonctionnelle; information sur le fonctionnement des institutions de l'État et le processus de décentralisation en cours; formation pour les contrôleurs; formation en GED; formation en conception et montage de projet; formation pour les outils de gestion; etc. Continuellement, ces ressources pouvaient faire appel aux agents pour obtenir plus de précision concernant chacune de ces formations (même dans l'informel). Ainsi, comme on peut le comprendre, ces ressources ont joui de cet appui dans les meilleures conditions.

Le programme est long et enchaîne les formations les unes derrière les autres. Il est rassurant de constater qu'au-delà de ces ressources endogènes, les villageoisEs ont trouvé leur compte dans l'ensemble de ces savoirs et savoir-faire, et aucune ne fut réellement plus importante à leurs yeux qu'une autre.

Par ailleurs, l'alphabétisation, une des premières formations données, nous semble fondatrice : « [...] *gérer un village ça demande plus que l'oralité. C'est pourquoi il faut obligatoirement faire émerger les ressources alphabétisées pour porter des aspects spécifiques de la gestion du village. Et sans les ressources alphabétisées, on ne pourrait pas parler du renforcement de la société civile, on ne pourrait pas parler de pérennisation de nos actions. C'est ce qui fait que l'alphabétisation est fondamentale* » (EI-directeur de l'ONG SUCO au Mali). Opinion partagée par ceux qui sont aujourd'hui à la tête de l'exécutif de l'ADV : « *Je pense que si certaines choses n'étaient pas écrites, je pense qu'on ne serait pas là aujourd'hui. Parce que l'écriture est un élément capital dans la*

sauvegarde de la mémoire collective. À chaque fois qu'il y a un problème, on se réfère à ce qui est écrit et on trouve la solution » (FG-hommes sur l'exécutif).

Malgré cela, souvenons-nous du grand écart dans la compréhension du programme entre ceux et celles qui savent lire et ceux et celles qui ne savent pas : *« personne ne peut nier l'existence de ces documents, puisque c'est en assemblée qu'on nous a expliqué le contenu de chaque document. Nous, qui ne savons ni lire et écrire, on va bien écouter, on va bien comprendre sur la place publique, mais Dieu seul sait que de la place publique à notre domicile, on oublie tout* » (FG-hommes hors de l'exécutif). Cet extrait nous permet non seulement d'apercevoir les implications que peut avoir cet écart, mais également l'importance que revêt la transparence – la circulation de l'information via un espace de concertation – qui devient, à ce moment-là, selon nous, la seule en mesure de réduire cet écart. Elle s'avère dans ce contexte d'autant plus fondamentale qu'elle accorde un droit de cité incontestable à ceux et celles qui ne savent pas lire ni écrire : *« Ce sont eux qui savent lire et écrire, c'est vrai. C'est nous qui leur avons confié les choses, mais on n'hésitera pas à leur dire ce qu'on pense, sans complexe, lorsqu'ils ne feront pas le travail selon les règles* » (FG-hommes hors de l'exécutif).

Ainsi, cette situation entre les alphabétisés et ceux et celles qui ne le sont pas contribue à l'accroissement de l'écart qui se creuse et s'amplifie durant la vie du programme entre les ressources endogènes qui ont émergé durant le processus et les autres membres de la collectivité. Cela s'explique, selon nous, par le fait que le programme, dû à sa grande complexité, ne peut réellement transmettre ses savoirs et les savoir-faire qu'à un (très) petit nombre de personnes. Les ressources endogènes qui émergent ont profité de cet appui de « pointe » de la part des « experts » que sont les agents de SUCO qui, tout au long de la vie du programme, n'ont pas ménagé leurs appuis.

Bien que l'alphabétisation soit très importante pour la gestion du fonds de développement et les activités de développement entreprises par les villageoisEs (importance collective), elle est également, comme nous l'avons noté au chapitre précédent, une avancée sur le plan individuel.

5.1.3 Les facteurs liés à la communauté

D'emblée, cette **participation** de l'ensemble des couches sociales du village à toutes les étapes du programme a permis à tous de se sentir concernés par ce que celui-ci avait à offrir et d'échanger, sans que personne ne soit à l'écart, sur ce qu'il proposait comme changement, et donc de se reconnaître dans ces changements. De plus, cette façon de faire a fait naître et grandir l'important principe de transparence.

Malgré cette participation, donc de cette mise en commun des savoirs et savoir-faire, on se rend compte que la présence de **champions** s'est avérée nécessaire. Et cela, afin de permettre la mobilisation de l'ensemble des couches aux activités du programme (surtout au tout début où la population pouvait être sceptique par rapport au programme), et la maîtrise de l'alphabétisation et de l'ensemble des savoirs et savoir-faire cruciaux à la bonne marche de l'ADV. Les agents ont su identifier les champions, être attentif à la lecture que ceux-ci se faisaient du programme tout le long de son déroulement, reconnaître leur contribution et surtout ne pas hésiter, dans la mesure du possible, à les appuyer quand le besoin s'est fait sentir.

Les changements perceptibles au sein du village – réelles transformations sociales – font dire aux populations que le programme de l'ONG SUCO a été salvateur, a été **efficace** : « *Aujourd'hui, avec l'arrivée de SUCO et son appui, aucune famille ne reste sans manger* » (FG-Sages). Nous pouvons citer un des succès marquant et indéniable du programme qui a grandement participé à cette perception : l'ONG SUCO a réussi à susciter l'entente dans le village : « *Ce que j'ai aimé le plus dans ce que SUCO fait, c'est le fait de venir créer l'entente entre les enfants du village. Parce qu'à mon avis, si jamais il n'y avait pas eu cette partie dans le processus (appui organisationnel), il eut été très difficile de réussir le reste puisqu'on ne peut pas faire travailler ensemble des personnes qui ne s'entendent pas, qui ne se côtoient pas et qui ne sont pas solidaires entre eux* » (FG-hommes hors de l'exécutif). Les formations, à la base de ces transformations – perçues très positivement d'ailleurs – sont également à considérer dans la mesure où chacune et chacun – à titre individuel – et au village – à titre collectif – de trouver son compte dans ce qui a été proposé comme nouvelles façons de faire; cette capacité du programme à rejoindre tout le monde de cette façon contribue assurément à sa pérennité. On le voit par l'intégration

graduelle des couches sociales (femmes et jeunes) qui étaient à l'origine mises à l'écart des prises de décision : l'importance de leurs contributions en matière de développement ne fait plus aucun doute.

De plus, cette perception du programme par les populations appuyées dépend aussi grandement de la **situation de départ [émergent]** dans laquelle se trouve la collectivité au moment de l'initiation du partenariat. En d'autres mots, plus la situation dans laquelle se trouve le village au début du programme semble difficile (économiquement particulièrement), plus le programme risque d'être perçu pertinent, ou à tout le moins risque-t-on d'être réceptif à ce qu'il a à nous proposer : « *À l'annonce de l'arrivée de SUCO, nous avons pensé que SUCO allait nous apporter la santé et le bonheur* » (FG-femmes hors de l'exécutif). Il semble qu'à l'arrivée de l'ONG SUCO dans le village, ce dernier était au bord de la dislocation tant la famine, l'exode et les conflits internes étaient présents : « *L'arrivée de SUCO n'a fait que nous valoriser. Nous étions vraiment des gens démunis, SUCO nous a trouvés couchés, nous n'avions rien, nous remercions infiniment SUCO* » (FG-Sages).

5.1.4 Les facteurs liés à l'ADV

Il nous apparaît manifeste que dès sa mise en place, l'exécutif de l'ADV respecte les règles que l'ensemble du village s'est données. Cette évolution vers une routine organisationnelle de mieux en mieux maîtrisée s'est bien attendue faite grâce à l'appui des agents de l'ONG SUCO à l'exécutif et à l'ensemble des villageoisEs en leur rappelant sans cesse le rôle qu'ils doivent jouer dans l'existence de cette association. Cet exécutif fait l'unanimité auprès des Sages, des hommes, des femmes et des jeunes : « *Ces personnes-là, ce sont celles qui s'occupent de tout ce qui est écriture pour le village et qui s'occupent de représenter l'ADV à d'autres rencontres, nous les avons mis là et nous leur faisons entièrement confiance, et ils n'ont jamais trahi notre confiance* » (FG-femmes hors de l'exécutif).

Ainsi, au fil des années, en respectant ces règles, l'ADV a assuré la reproduction des conditions de son existence. Elle s'est révélée souple et novatrice tout au long de l'exécution de la mission qu'elle s'est donnée : améliorer les conditions de vie de

l'ensemble des villageoisEs. Cela faisant, l'ADV s'est trouvée rapidement être perçue – par cette combinaison du respect des règles et des résultats significatifs obtenus – comme une structure pertinente, à laquelle tous et toutes ont aisément adhéré.

5.1.5 En résumé

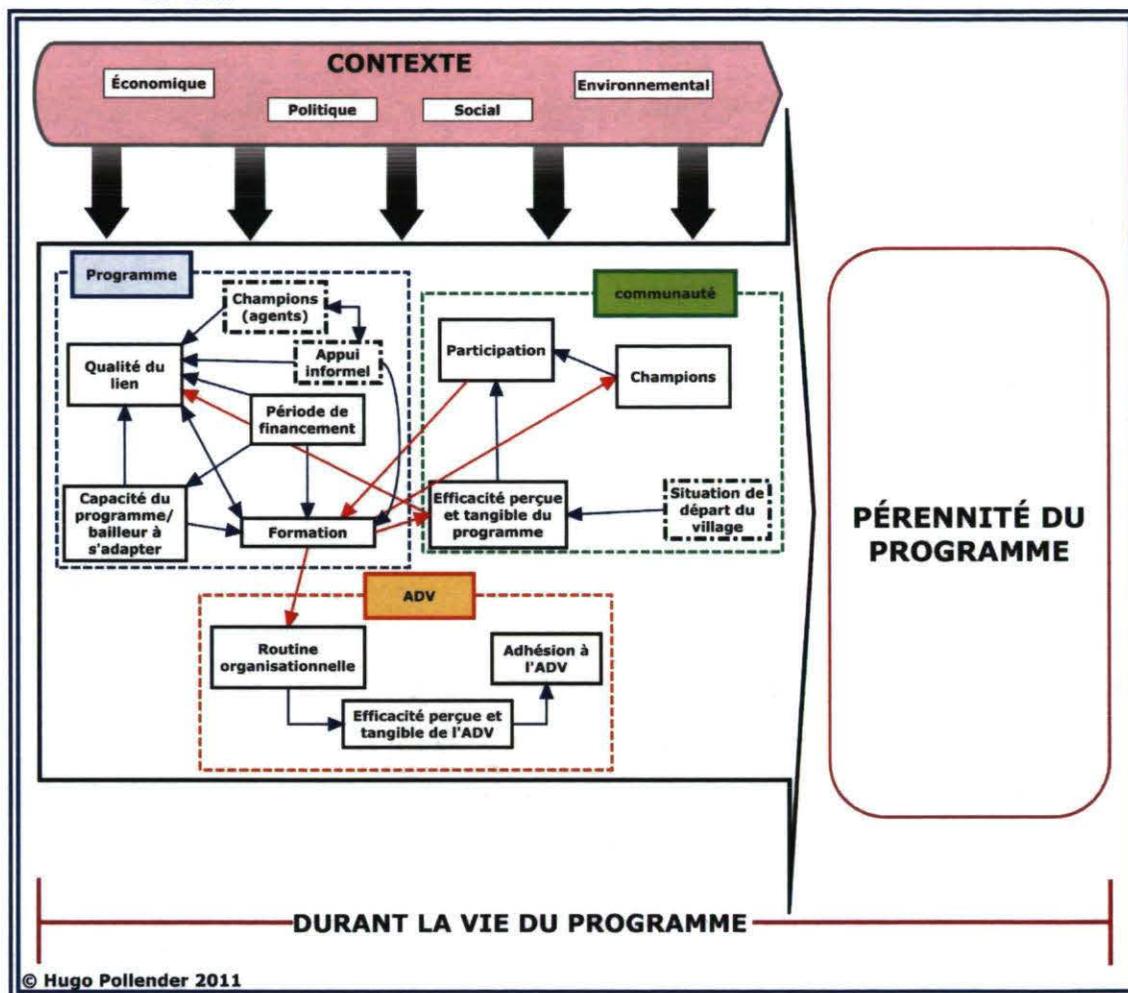
Dans l'ensemble, pour chacune des dimensions et sous-dimensions explorées, l'analyse nous semble positive. Le programme n'y est pas étranger dans la mesure où il a mis en place, presque intuitivement dirions-nous (c'est-à-dire, sans que cela soit réfléchi sous l'angle de la pérennité), des activités/événements qui ont justement permis à un grand nombre de facteurs de s'exprimer. On le constate bien, la pérennité se construit par l'action et l'interaction des différentes sous-dimensions (facteurs) entre elles. Processus complexe qui s'inscrit dans la durée (voir figure 6 où le cadre conceptuel est modifié à la lumière des éléments émergents).

Tout d'abord, au niveau des *facteurs liés au programme*, il y a la qualité du lien qui fut renforcée par un grand nombre de facteurs (flèches bleues) : l'implication des champions (les agents de l'ONG SUCO); l'appui dans l'informel apporté par les agents de l'ONG SUCO; le temps accordé au développement de cette relation; la qualité et la pertinence des formations; et, la grande capacité du programme à s'adapter tout au long de l'appui aux réalités de la communauté. Ces facteurs, à leur tour, furent, eux aussi, renforcés : les champions se sont nourris de l'appui informel et l'appui informel a pu prendre place grâce à la contribution des champions; la période de financement a contribué aux formations tout en offrant au programme le temps dont il avait besoin pour s'ajuster au contexte. Cette capacité du programme à s'ajuster au contexte et l'appui informel ont aussi permis aux formations de se dérouler sans trop d'embûches.

Au niveau des *facteurs liés à la communauté*, il nous semble que les champions ont réussi par leurs actions à ce que la participation des villageoisEs aux ateliers et aux événements du programme soit maximale. La situation difficile du village au moment de l'arrivée de l'ONG SUCO a contribué à ce que les villageoisEs perçoivent le programme comme

pertinent et en mesure de contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie. Cette pertinence et cette efficacité, à leur tour, ont su agir sur la participation.

Figure 6 : Pérennisation du programme de l'ONG SUCO – extrait du cadre conceptuel revisité



Au niveau des *facteurs liés à l'ADV*, disons simplement que la routine organisationnelle qui s'est mise en place a permis aux villageoisEs de concevoir l'ADV comme une structure efficace et pertinente au développement du village. Cette efficacité perçue a, à son tour, contribué à ce que les villageoisEs adhèrent à l'ADV.

Pour ce qui est de l'influence des facteurs d'une dimension sur les facteurs d'une autre dimension (flèches rouges), nous retrouvons l'ensemble des formations qui a influencé la mise en place de la routine organisationnelle, l'efficacité perçue du programme et renforcé,

par les connaissances transmises, les champions issus de la communauté. L'efficacité perçue et tangible du programme a alimenté la qualité du lien et, finalement, la participation massive des villageoisEs aux ateliers a permis aux savoirs et savoir-faire (les formations) d'être relativement bien compris par l'ensemble des villageoisE et maîtrisés par un grand nombre de ressources endogènes.

Il est important de noter que le programme a réussi à ne pas devenir un enjeu de pouvoir (LeMarcis, 2003; Olivier de Sardan, 2001). Fort de ces différents constats, laissons place maintenant à notre évaluation de la pérennité de l'ADV, au moment de notre passage au village.

5.2 LA PÉRENNITÉ DE L'ADV DE SARE

À la lumière des résultats obtenus pour chacune de nos dimensions et sous-dimensions – constituant les indicateurs pour évaluer la pérennité de notre « produit innovant » (l'ADV) – il ne fait aucun doute que l'ADV de *Sare* est bien ancrée dans la pérennité. Et cela malgré quelques lacunes.

5.2.1 Les facteurs liés à l'ADV

Tout d'abord, la force de cette ADV réside dans le fait que les villageoisEs se sentent parties prenantes de son fonctionnement et de son existence. On ne peut peut-être pas parler d'institutionnalisation en tant que telle, mais on peut considérer que l'ADV et les activités qui lui sont associées ont été adoptées et absorbées par les villageoisEs. Leur **adhésion** à cette ADV est unanime et vient poser le premier pilier qui contribue à la pérennité de cette ADV.

De plus, l'ADV est, de l'avis de ceux qui se sont adressés à nous, au cœur des importants changements, en matière de développement, qui se sont opérés dans le village ces 10 dernières années, et qui s'opèrent encore aujourd'hui. Par ces changements et la force de son exécutif, elle est incontournable et semble s'inscrire dans la durée, celle comme nous le mentionnons précédemment, qui « [...] *ne saurait toutefois pas excéder la durée du service qu'il rend à la population bénéficiaire* » (Groupe pérennité, 2005). Ainsi, l'**efficacité**

perçue et tangible de l'ADV constitue un autre pilier qui vient soutenir la pérennité de l'ADV.

Au niveau de la **routine organisationnelle**, la pérennité semble bien engagée. Premièrement, les hommes et les femmes au sein de l'exécutif ont su gérer le fonds de développement avec une grande transparence. Ce qui a permis au fond de croître et aux membres de l'ADV de bénéficier sans interruption, année après année, de prêts pour mener leurs activités à caractère économique. Deuxièmement, cet exécutif tient fidèlement les rencontres de son bureau ainsi que les assemblées générales dans le souci constant que tous soient au même niveau d'information, et cela, en s'appuyant toujours sur les documents (protocoles d'entente et statut et règlement) au cœur de leur pratique organisationnelle. Par ailleurs, d'autres aspects de cette routine organisationnelle nous préoccupent : particulièrement les ressources endogènes et la maîtrise de l'écrit.

Ainsi, depuis 10 ans, tout semble reposer sur les mêmes – et peu nombreuses – ressources endogènes. Elles sont celles qui doivent, de front, assumer plusieurs rôles : gestionnaires, preneurs de procès-verbaux, mobilisateurs, alphabétiseurs, conseillers de cercle, représentants du village au niveau de l'AIV, etc., sans que cette charge ne cesse jamais de croître; on sent un essoufflement de leur part, que le dévouement dont ils font preuve et la confiance que placent en eux les villageoisEs ne pourront soulager. Cette situation nous permet de comprendre à quel point les ressources qui émergent avec l'appui de SUCO, durant le programme, réussissent à s'approprier les savoirs et les savoir-faire de manière exceptionnelle. Cela grâce à l'appui des agents – rémunérés par le programme – dont le travail est spécifiquement de transmettre ces connaissances. On prend conscience que même si ces ressources sont allées à l'« école » de l'ONG SUCO, cela ne veut absolument pas dire qu'elles sont pour autant en mesure, à leur tour, de transmettre ces connaissances – contrairement à ce que nous laissent penser Shediak-Rizkallah & Bone (1998) –; non seulement ils ne disposent pas à l'heure actuelle de temps pour cela (submergés qu'ils sont par les tâches qu'ils ont à accomplir pour le développement du village), mais ils sont toujours en train d'évoluer avec les connaissances que SUCO leur a transmises : *« Moi, j'ai des problèmes sur deux points jusqu'à présent. Un, la conception et montage de projet et l'élaboration d'un plan de développement. Ces deux-là ne sont pas faciles pour moi,*

jusqu'à aujourd'hui » (FG-hommes sur l'exécutif). Selon nous, les conditions ne sont pas réunies pour que ces ressources puissent transmettre leurs connaissances. De plus, ces ressources étant les seules à (pouvoir) gérer l'ADV dans ses moindres subtilités, elles sont les seules à acquérir l'expérience de la pratique. Tout cela pose de sérieux problèmes à la mise en place d'une relève, pourtant indispensable à la pérennité de la structure.

Ensuite, nous savons pertinemment que la routine organisationnelle repose aujourd'hui à sa façon en grande partie sur l'écrit, ce qui est en soi une petite révolution pour des villageoisEs qui étaient pratiquement tous analphabètes il y a 12 années à peine. Également, que l'alphabétisation est, aux yeux de ces villageoisEs, une des connaissances acquises les plus importantes: « *aujourd'hui, nous les parents, nous sommes là très vigilants, tout enfant qui refuse d'aller s'alphabétiser, nous ne lui pardonnons pas* » (FG-Sages). Malgré cela, le passage à l'écrit ne se fait pas aisément. Les choses ont évolué de manière telle qu'il semble y avoir eu tranquillement, par une maîtrise différenciée de l'écrit et de la lecture entre les villageoisEs, l'installation d'un décalage entre certains membres de l'exécutif et le reste de la population dans la maîtrise des différents aspects de la gestion de cette ADV. Heureusement, on voit que les espaces de concertation sont importants pour maintenir la confiance et l'adhésion des membres à cette structure, et seule la transparence permet de pallier aujourd'hui à cet écart. Cette transparence assure que l'écart entre ceux qui savent lire et écrire et ceux qui ne savent pas ne deviennent pas un handicap dans le fonctionnement de l'ADV et le développement du village. Qui plus est, elle permet d'éviter que l'ADV ne devienne la propriété de quelques personnes et que tranquillement le reste des villageoisEs ne s'y désintéressent. On s'aperçoit qu'il faut plus que simplement savoir lire et écrire pour comprendre la raison d'être des outils existants et se les approprier suffisamment pour les utiliser. Il y a bien sûr les protocoles auxquels on se réfère s'il y a des problèmes de remboursement, mais l'exécutif doit développer le réflexe de produire les documents dont il a besoin, les archiver, les consulter, amender ceux qui existent et les faire évoluer. À ce titre, les documents au cœur de la bonne marche de l'ADV (protocoles d'ententes et statuts et règlement intérieur) ne se sont pas harmonisés avec la réalité des pratiques. Cela sans compter que bien que les activités menées au sein du village semblent respecter des règles précises, cela se fait, la plupart du temps, sans trace écrite : à titre

d'exemple, aucun rapport annuel ne semble avoir été produit pour l'ONG SUCO et les procès-verbaux – des assemblées générales et des réunions de l'exécutif – n'ont pas été pris depuis 2007¹²⁹.

Les documents doivent être le reflet de ce qu'ils sont et du comment ils font les choses. Il n'y a pas de danger à les amender si cela est fait dans les règles de l'art. Le danger surgit plutôt à partir du moment où les documents ne reflètent pas ou peu leurs pratiques. Mais, est-ce que tout doit pour autant être consigné par écrit? Est-ce que tout peut être consigné par écrit? L'écrit est pourtant devenu un outil précieux et incontournable pour l'ADV telle qu'elle se déploie aujourd'hui dans le cadre de son développement, et l'ADV doit pouvoir répondre à ces questions.

Pour terminer, ajoutons à ces deux principaux points, que les réunions mensuelles des comités de gestion ne se sont jamais tenues; et que l'organe de contrôle, bien que présent, semble toujours devoir s'appuyer sur les membres les plus actifs (champions) de l'exécutif pour remplir son mandat. De plus, le contrôle n'a toujours pas procédé au contrôle d'activités autres que celles – à caractère économique – qui ont émergé avec l'appui de l'ONG SUCO.

La routine organisationnelle est un pilier complexe qui a su développer ses forces, mais qui a évolué avec certaines faiblesses qui aujourd'hui en menacent, jusqu'à un certain point, la stabilité. Les forces pèsent encore plus lourd dans la balance que les faiblesses. Mais, c'est de loin la sous-dimension la plus instable.

5.2.2 Les facteurs liés à la communauté

Il ne fait aucun doute que chaque couche sociale est prête à se mobiliser si l'exécutif de l'ADV en fait la demande. Cette **participation communautaire** est manifeste également tant au niveau de la prise de décision que de la mise en œuvre des activités que les

¹²⁹ L'ensemble de ce qui a été pris en note dans les procès-verbaux ne concerne que les deux activités mises en place avec l'ONG SUCO. Rien n'est noté sur tous les autres aspects du développement du village : gestion du puits, comité assainissement, jardin maraîcher, etc. Comment alors prévenir, entre autres, les différents entre les parties mobilisées par ces « nouvelles » activités ?

villageoisEs auront décidé de mener. On sent tout de même que les jeunes ne sont pas impliqués comme ils pourraient et devraient l'être. Particulièrement les jeunes filles : tout ce qu'elles savent à propos de l'ADV, elles l'apprennent grâce à leurs parents. Bien que ces jeunes filles n'aient jamais été présentes durant le processus de formations (elles étaient trop jeunes à l'époque), il est légitime de se poser la question suivante : que fait l'ADV pour les informer et les former? Bien vrai que dans le milieu peul les jeunes filles qui ne sont pas encore mariées n'ont généralement pas accès aux sphères de prise de décisions, il n'en demeure pas moins que nous estimons qu'il faudrait les impliquer dès maintenant, car elles sont en âge de comprendre les choses, d'autant plus qu'on voit que l'ADV a fait un bout chemin en les alphabétisant. Maintenant, il faut que l'exécutif et l'ensemble des membres de l'ADV leur fassent porter un peu plus de charges liées au fonctionnement de l'ADV; elles peuvent aisément faire partie, en peu de temps, de la relève.

Le fait que la participation se maintienne encore aujourd'hui avec autant de vigueur nous indique que l'ADV fonctionne bien. C'est, à nos yeux, cette participation, entre autres, qui permet à l'association de prendre vie, d'innover et que chacunE se sente concernéE par les changements qui s'opèrent en matière de développement au sein du village. La participation est, selon nous, un pilier solide qui concoure à la pérennité de l'ADV.

Pour ce qui est de la sous-dimension présence de **champion(s)**, nous considérons qu'elle ne contribue pas réellement à l'évaluation de la pérennité de l'ADV, si ce n'est de nous permettre de remarquer que les champions d'hier sont encore les champions d'aujourd'hui. Encore une fois, comme nous le soulignons ci-dessus, cela démontre l'absence d'une relève.

5.2.3 L'Association intervillageoise (AIV)

Pour élargir notre regard sur la pérennité actuelle de l'ADV de *Sare*, il est intéressant de faire une incursion – même brève – au niveau de l'AIV. Cette AIV est jeune. L'initiative de la faire émerger est excellente. L'implication de *Sare* – comme les 25 autres villages de la commune – au niveau de cette structure montre une certaine appropriation et reconnaissance de s'organiser dorénavant en intervillageois : tous les villages sont tenus de fonctionner, à quelques détails près, de la même façon, ils seront contrôlés par la même

entité, l'AIV. Ils ne fonctionnent plus totalement en solitaire, mais s'arriment à un tout plus grand qu'eux et auquel ils doivent désormais des comptes.

Cette cohésion et congruence entre l'AIV et l'ADV ne peut que favoriser la pérennité. De plus, l'AIV semble se montrer, jusqu'ici, efficace et pertinente : elle a appuyé les marabouts de la commune à produire un document projet afin que ceux-ci puissent aller à la recherche d'un financement (ce qui fut obtenu); elle a permis la renaissance de l'association traditionnelle des Sages du *Sebera*; elle prête de l'argent à plusieurs centaines d'épargnants; etc.

Mais, avec l'avènement de l'AIV viennent de grandes responsabilités. Par conséquent, une logistique importante doit se mettre en place. Par exemple, non seulement l'AIV gère son propre fonds de développement, mais sa « routine organisationnelle » implique des déplacements fréquents du comité de contrôle et du comité des finances de l'AIV au niveau de chacun des 26 villages afin de contrôler la gestion que ces derniers font de leur fonds de développement, et cela, plusieurs fois par année¹³⁰. Avec la gestion documentaire très importante que cela implique (rapport, outils de gestion, etc.), il va sans dire qu'elle peut très rapidement se révéler éreintante et rebutante pour cet exécutif sur lequel se trouvent (là aussi) plusieurs bénévoles.

Il faut explorer plus amplement cette relation (AIV-ADV) dans une perspective de pérennité, et la nature et le degré d'arrimage de ces associations avec les élus. D'autant plus qu'on peut se demander si une AIV qui connaîtrait des problèmes de fonctionnement pourrait, à l'inverse, menacer la pérennité des ADV.

5.2.4 Les visages de la pérennité du programme de l'ONG SUCO

À la lumière de nos résultats, de quelle nature peut bien être la pérennité du programme de l'ONG SUCO? Celle du maintien des bénéfices apportés par le programme? Et/ou celle du maintien des activités du programme? Et/ou encore celle du renforcement des capacités? Explorons.

¹³⁰ Cela est sans compter les déplacements répétés que peut devoir faire le comité de contrôle lorsque celui-ci rencontre des difficultés dans un ou plusieurs villages.

Pour ce qui est du **maintien des bénéfices du programme**, nous pouvons les décliner en deux temps : ceux apportés par le programme et ceux produits par l'ADV. Les premiers se maintiennent encore aujourd'hui – grâce à l'ADV – dans la mesure où ils servent la communauté : l'entente, l'alphabétisation, les outils de gestion, la transparence dans la gestion du fonds de développement, le fonds de développement, l'expression des différentes couches sociales, l'émergence de personnes compétentes en mesure de gérer l'ADV, et, sûrement la plus importante de toutes, l'ADV elle-même. Cette dernière, à son tour, est en mesure non seulement de maintenir les acquis obtenus du programme, mais de produire pour et par elle-même de nouveaux bénéfices. Ces derniers sont tels (jardin maraîcher, banque de riz, gestion de l'eau potable, gestion des conflits entre agriculteurs et pasteurs nomades, etc.) que les membres de l'ADV (Sages, hommes, femmes et jeunes) conçoivent parfaitement bien, grâce à la dynamique à l'intérieur de laquelle ils se trouvent actuellement, que d'autres bénéfices, par leurs actions et leur implication, pourront voir le jour. Comme on le voit, ce ne sont pas tous les bénéfices du programme qui sont maintenus; ceux qui le sont ne le sont que parce qu'ils s'inscrivent – presque intégralement – dans la raison d'être même de l'ADV. De plus, l'ADV produit elle aussi des bénéfices qui ne viennent pas du programme. Ainsi, nous considérons que le maintien des bénéfices du programme ne nous permet pas de d'appréhender la pérennité de l'ONG SUCO.

La pérennité de l'ONG SUCO n'est pas non plus, à nos yeux, le **maintien des activités du programme**. Bien qu'il y ait routinisation, l'ADV n'intègre pas à proprement dit des activités du programme. Il s'agit plutôt d'enseignements prodigués par le programme afin que l'ADV fonctionne adéquatement.

Le **renforcement des capacités** – selon notre postulat de départ, l'*empowerment* – est la forme de pérennité la plus près de celle du programme de l'ONG SUCO. L'*empowerment*, tel qu'illustré par Ninacs (2008) – individuelle, communautaire et organisationnelle – rejoint partiellement les sous-dimensions que nous avons identifiées pour évaluer la pérennité. Il faudrait éventuellement explorer la possible opérationnalisation de ces trois « niveaux » d'*empowerment*, et voir dans quelle mesure ils peuvent enrichir notre lecture de la pérennité du programme de l'ONG SUCO.

Ces façons de concevoir la pérennité peuvent être conceptuellement intéressantes pour caractériser la pérennité d'un programme, mais ne sont pas en mesure, sauf (peut-être) pour le renforcement des capacités, de nous permettre d'évaluer, de manière opérationnelle, la pérennité du programme de l'ONG SUCO. Seule l'identification du « produit innovant » – l'ADV en ce qui nous concerne – est en mesure de nous permettre de dégager de manière précise les dimensions et les sous-dimensions nous permettant de procéder à une telle évaluation.

5.3 LE CADRE CONCEPTUEL REVISITÉ

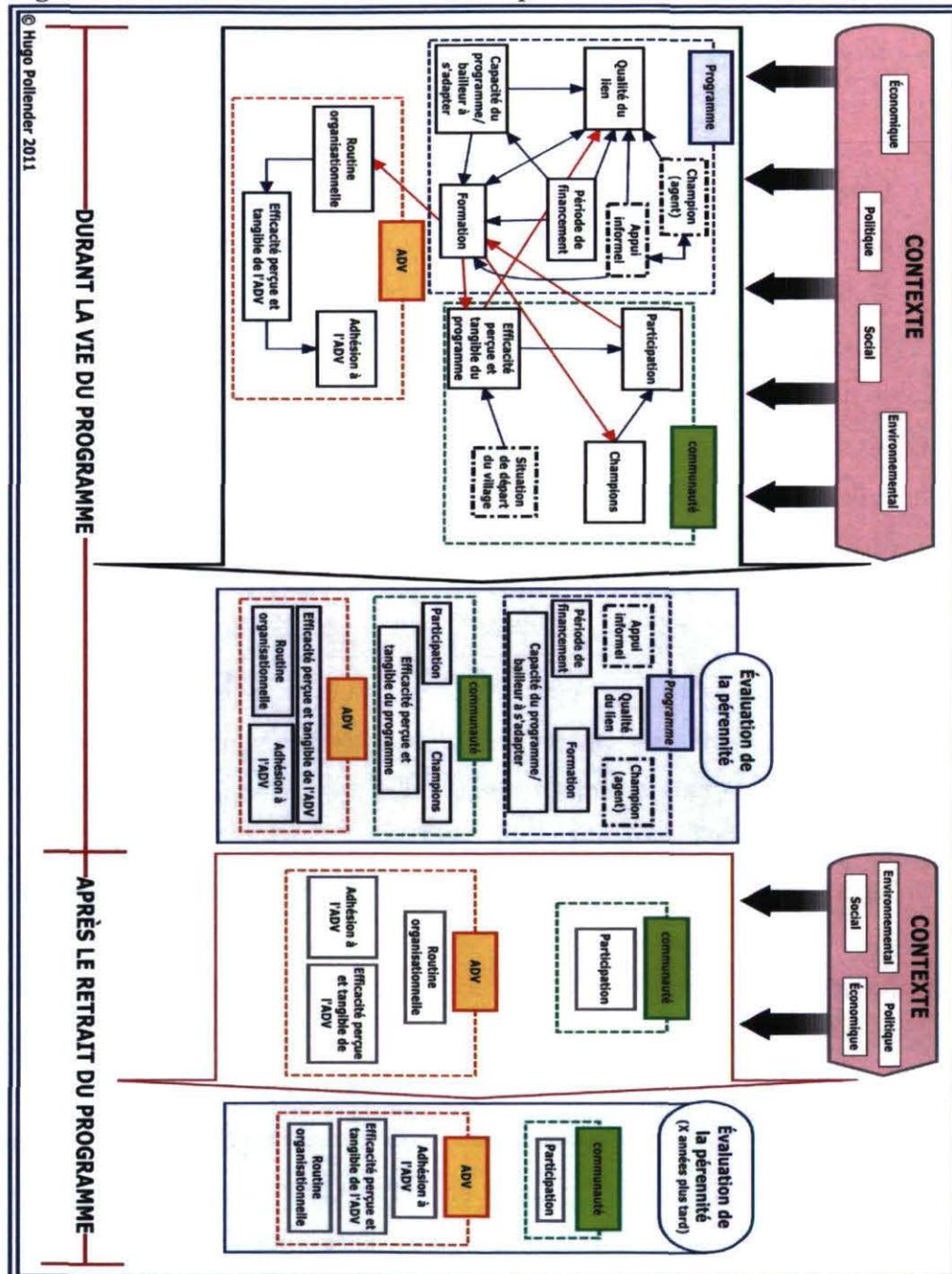
C'est fort de cette recherche évaluative que nous croyons possible (et nécessaire) de revisiter le cadre conceptuel. Cela pour esquisser une meilleure lecture des concepts, de leur inscription dans le temps, pour intégrer les éléments émergents susceptibles d'avoir une influence sur la pérennité du programme et pour ébaucher les liens d'influence, issus de notre analyse, qui semblent se dessiner entre les dimensions et les sous-dimensions (facteurs). Pour suivre toutes ces modifications, il est utile de consulter le cadre conceptuel dans sa version initiale (voir figure 2 déjà présentée à la page 49) et le cadre conceptuel dans sa version actualisée (voir figure 7).

Tout d'abord, pour plus de clarté, nous avons remodelé de manière plus distincte la disposition des différentes dimensions en tenant compte de deux moments cruciaux dans la pérennité du programme, soit lorsque le programme est en appui (au village et à la commune) et lorsque le village n'est plus en appui.

Avec le même souci, nous avons revisité la façon de nommer nos concepts (dimensions et sous-dimensions). Nous renonçons ainsi, pour identifier nos dimensions, à l'énoncé : « facteurs liés au/à... »; nous ne retrouvons plus dorénavant que « **contexte** », « **programme** », « **communauté** » et « **ADV** ». Également, quatre sous-dimensions sont renommées et une autre est scindée : « négociation » devient « **qualité du lien** »; « formation : ressources endogènes & population » change pour « **formation** »; « capacité du programme à s'adapter » devient « **capacité du programme/bailleur à s'adapter** » – les deux se devant non seulement d'être attentifs aux réalités de la communauté, mais aussi aux contextes dans lesquels évolue ladite communauté –; « participation communautaire »

se simplifie pour « **participation** »; et, finalement, « efficacité perçue et tangible de l'ADV et adhésion » se divise et devient « **efficacité perçue et tangible de l'ADV** » et « **adhésion à l'ADV** ».

Figure 7 : Version revisitée du cadre conceptuel



Certaines sous-dimensions émergent alors qu'une autre tombe. La « **présence de champion(s)** » au niveau de l'évaluation de la pérennité au moment où le programme n'est plus ni dans le village ni dans la commune n'apporte selon nous rien de particulier à l'analyse de la pérennité. Elle s'estompe donc.

Les émergentes ([]) se trouvent au niveau de trois dimensions, soit respectivement « programme », « communauté » et « ADV ». Nous avons, tout d'abord, « **appui informel** » qui nous permet de saisir tous les appuis qui ont pu se dérouler à l'extérieur du cadre officiel du programme et qui pourtant se sont avérés importants dans la constitution de la pérennité. Ensuite, nous retrouvons « **champion (agent)** ». Ce facteur est indissociable du précédent; sans ce travail dans l'informel de la part de l'équipe terrain de l'ONG SUCO, il est fort à parier que le programme n'aurait pu s'ancrer dans la durée ni même se dérouler adéquatement. Dans la mesure où ce travail s'est déroulé en coulisse et que les agents ont donné plus que l'ONG SUCO leur en demandait, il n'est pas abusif de considérer ces acteurs comme de véritables champions. Également, la « **situation de départ du village** » nous donne l'occasion de tenir compte, dans l'analyse de la pérennité du programme, du portrait socioéconomique du village et de la commune dans laquelle l'ONG SUCO s'apprêtera à intervenir. Cette lecture nous permet d'évaluer dans quelle mesure le village peut accueillir, recevoir ce que le programme lui propose.

C'est avec grande prudence que nous avons procédé à ce remaniement. Et c'est avec la même prudence que nous en proposons l'utilisation; il n'est que la représentation de la première tentative de lecture de la pérennité du programme de l'ONG SUCO. Comme nous le souligne judicieusement Scheirer (2005), chaque projet a son corpus de facteurs qui influencent la pérennité. Ces facteurs se combinent de manière unique – n'affectent pas le projet de manière isolée les uns des autres – à l'intérieur de chaque programme pour agir sur la pérennité. Pour elle, « *a factor that was crucially important to the longevity of one program may have been unimportant in the "story" of another site's implementation of the same program* » (Scheirer, 2005, p. 325).

Pour ce qui est des liens d'influence entre les facteurs, soulignons que les flèches indiquent la direction de l'influence; tel que mentionné précédemment, les flèches bleues rendent

compte de l'influence entre facteurs appartenant à la même dimension, alors que les flèches rouges indiquent les liens d'influences entre facteurs de dimensions différentes.

5.4 LES PISTES DE RÉFLEXION

Dans le cadre de cette recherche évaluative, nous portions également le chapeau d'« évaluateur » – dans la mesure où on s'attendait à ce que nous portions un jugement précis sur le programme. Il était donc naturel de produire, pour l'ONG SUCO, un rapport résumant l'essentiel de ce qui est illustré dans ce chapitre. Ce document a été acheminé au siège de l'ONG à Montréal, sur le terrain à la représentation de SUCO à Mopti et au bailleur de fonds L'ŒUVRE LÉGER. Afin d'appuyer au maximum le programme, nous dressions dans ce rapport une série de pistes de réflexion dont l'objectif avoué était de rendre utile et utilisée cette recherche évaluative menée autour de la pérennité de l'ADV du village de *Sare*. Nous présentons ainsi, dans le cadre de ce mémoire, quelques-unes des pistes qui furent ainsi proposées.

Tous les programmes espèrent que ce qu'ils feront durant la durée de leur intervention suffira à assurer leur pérennité; sous forme de poursuite des effets, de routinisation et/ou de renforcement au niveau de la communauté. Mais cela ne peut se produire si la pérennité n'est pas pensée dès la conception et l'implantation du programme (Savaya & coll., 2008a; Shediak-Rizkallah & Bone, 1998); il faut que des buts et des objectifs de pérennité soient formulés et développés, et que des stratégies soient mises en place dès la mise en œuvre du programme. Les pistes de réflexion qui suivent se divisent en deux parties.

La première évoque la nécessité de faire appel à l'**évaluation** afin de planifier, suivre et évaluer, tout au long du programme, l'édification de la pérennité des ADV. La seconde regroupe un ensemble de **considérations liées à la pratique** qui pourrait être intégré au programme dès maintenant par l'ONG SUCO. Nous croyons que ces éléments sont en mesure de renforcer la pérennité des ADV.

5.4.1 L'évaluation

Nous croyons fermement qu'il serait possible d'obtenir une meilleure compréhension de la façon dont se construit la pérennité si nous planifions, dès la mise en œuvre du programme,

les évaluations à réaliser, et que ces évaluations s'inscrivent dans une démarche comparative – menées sur un nombre de sites plus important – et sur une période de temps plus importante¹³¹.

Nous préconisons donc l'intégration d'un évaluateur interne à l'équipe du programme. En étant au quotidien au cœur du programme, l'évaluateur serait en mesure de bien cerner les enjeux de chaque composante du programme en plus d'avoir un accès privilégié aux acteurs qui se trouvent au cœur de celui-ci (discussions informelles, observations participantes, etc.). Il serait en mesure également de s'assurer que le processus de suivi (maîtrise des outils de collecte, etc.) se déroule bien et pourrait avoir un accès à une documentation qui ne serait accessible qu'à l'interne. Il va sans dire qu'avec un évaluateur interne, il y aurait un risque possible de perte d'objectivité et de distance critique. Mais, nous considérons qu'avec une méthodologie bien structurée, il était possible d'éviter les pièges de la partialité et d'une trop grande proximité.

L'évaluateur serait appelé à former un comité de pilotage composé de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, ensemble, les parties prenantes pourraient participer à l'identification : des facteurs influençant la pérennité et des indicateurs¹³² qui y sont reliés; des activités à mener au niveau du suivi et de l'évaluation; et, finalement, à la création des outils de collecte de données. De plus, cette participation active faciliterait la mobilisation des ressources pour le suivi et l'évaluation, diminuerait les résistances et aiderait grandement à l'appropriation des recommandations liées au processus de pérennisation.

Bien sûr, faire appel à un évaluateur interne et déployer un grand nombre d'activités de suivi et d'évaluation impliquerait des coûts. Mais, nous croyons que ces actions de suivi et

¹³¹ Par exemple, on sait qu'il est très difficile de saisir de manière rétrospective les éléments qui font que la population considère le programme pertinent, surtout si on s'appuie sur des entrevues qui doivent revenir sur 10 années d'activités, et une documentation qui n'avait pas pour vocation de documenter cet aspect.

¹³² Il faut que la pérennité qu'on veut préparer possède ses propres indicateurs –selon le cadre conceptuel proposé. Ceux-ci permettront à l'équipe de suivre l'évolution de la pérennité des ADV. À titre d'exemple, on peut parler de la relève des membres de l'exécutif. Les ressources actuelles ont bénéficié de l'appui de l'ONG SUCO pour comprendre et intégrer tous ces savoirs et savoirs-faires; sont-ils à leur tour en mesure de transmettre tous ces savoirs et savoirs-faires? Savent-ils que c'est important de le faire? S'en rendent-ils compte? C'est un exemple parmi tant d'autres où la pérennité s'exprime non pas par les indicateurs du programme lui-même, mais bel et bien par des indicateurs propres au processus de pérennisation des ADV.

d'évaluation seraient en mesure d'apporter un appui inestimable au programme dans la construction de la pérennité des ADV. Tout cet investissement en temps et en argent ne serait approprié que si le programme est prêt intégrer dans sa gestion du programme les recommandations de son comité de pilotage. De cet appui, le programme serait en mesure d'agir, tout au long de la vie du programme, sur les facteurs qui influencent la pérennité des ADV; l'évaluation est ainsi en mesure de contribuer de manière indéniable à la pérennité du programme (Weiss, Coffman & Bohan-Baker, 2002).

5.4.2 Les considérations liées à la pratique

Il s'agit de recommandations – et non d'injonctions – qui, selon nous, seraient en mesure d'orienter, dès maintenant, l'ONG SUCO ou toute autre structure qui désire mettre en place ce programme.

- ☞ Systématiser l'appui aux ressources endogènes émergentes. S'assurer que tous les sites où se déploie le programme reconnaissent le rôle prépondérant de ces acteurs et tout faire, en fonction du contexte et de l'évolution de l'appui, pour que ces derniers continuent à jouer leur rôle au sein du programme;
- ☞ Systématiser la collecte d'informations venant de ce qui se dit dans l'informel et les colliger dans les rapports semestriels; qu'elles aient une place à part entière au sein de la réflexion que mènent bailleur de fonds et l'ONG SUCO. Finalement, s'assurer d'en tenir compte dans l'analyse de la progression de l'appui;
- ☞ Cerner, tout au long du programme et cela par la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs, la façon dont les différentes couches sociales perçoivent le programme. Et en fonction de ce qui émerge, ajuster le programme pour diminuer les réticences et atténuer les barrières. Faire de même pour la perception qu'ont les membres de l'ADV de leur exécutif et de leur ADV;
- ☞ Développer des mécanismes de transmission des savoirs et savoir-faire qui seraient déployés pendant le programme. À titre d'exemple : créer des activités avec les ressources endogènes et/ou élaborer un document, dans la langue du milieu, qui viendrait en appui aux ressources endogènes qui ont émergé avec l'ONG SUCO et qui relaterait et expliquerait les étapes du processus ainsi que les outils et leur raison d'être. Il faut savoir s'appuyer sur l'engouement que les populations ont pour l'alphabétisation;

- ☞ Réussir, pendant le programme, à amener la collectivité à offrir des incitatifs aux membres de l'exécutif de l'ADV ou du moins aux membres se trouvant à certains postes clés; il faut que la collectivité et les membres de l'exécutif soient en harmonie avec les incitatifs choisis (cette recommandation est vraie également pour les membres de l'exécutif de l'AIV). Il pourrait être intéressant d'organiser – appuyé par l'ONG SUCO – des journées de réflexion où les uns (membres de l'exécutif) et les autres (membres de l'ADV) partagent leurs réflexions en la matière afin de trouver une solution tangible;
- ☞ Tous les documents qui gèrent le village – protocoles d'entente, statuts et règlements (règles qui régissent la vie de l'association), etc. –, doivent être traduits en peul et mis à la disposition de tous ceux au village qui aimeraient les consulter. L'ONG SUCO doit les appuyer dans ce processus de traduction;
- ☞ Il serait bon que l'ONG SUCO s'assure que les documents au cœur de la gestion de l'ADV soient au plus près de leur réalité en considérant que cette réalité évolue dans le temps : conditions de gestion changeantes, nouveaux partenaires, etc.¹³³. Il faudrait donc une adéquation entre les documents et la pratique. L'ONG SUCO doit les encourager et les appuyer concrètement à effectuer ces modifications lorsque des changements s'imposent;
- ☞ Il serait bon que l'ONG SUCO s'assure, avant de quitter une commune, que toutes les ressources endogènes maîtrisent bien l'ensemble des outils liés au développement de l'ADV : conception et montage de projet; plan de développement; etc. Des formations d'appoint doivent prendre place tout au long de la vie du programme;
- ☞ Il pourrait être bénéfique que l'ONG SUCO s'assure, avant de quitter une commune, que l'organe de contrôle fonctionne convenablement. Pour cela, dès la mise en place de l'organe de contrôle, l'ONG SUCO pourrait sensibiliser – plus qu'elle ne le fait déjà – les membres de l'ADV et de l'exécutif sur le rôle incontournable que joue cette structure dans le bon fonctionnement de l'ADV. À certains moments clés, l'ONG SUCO pourrait accompagner l'organe de contrôle dans ses vérifications;

¹³³ À titre d'exemple : si une nouvelle activité émerge, elle doit aussi avoir son protocole d'entente (rédigé par l'exécutif et avec la participation des parties prenantes), sinon, selon quels modes de gestion sera-t-elle gérée? Comment les litiges seront-ils réglés?

- ☞ L'ONG SUCO pourrait appuyer l'AIV à monter un document permettant de la mettre en valeur; ce document permettrait à la commune et aux villages de plus facilement convaincre de nouveaux partenaires à venir œuvrer dans leur commune;
- ☞ Avec la mise en place de l'AIV, nous croyons qu'une radio au niveau de la commune de Soye permettrait de renforcer cette communication¹³⁴.

5.5 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Toute recherche comporte ses limites et celle-ci ne fait pas exception. Même si pour certains concepts nous avons atteint une certaine saturation des données, nous croyons qu'une recherche évaluative avec un plus grand nombre de cas nous aurait permis d'augmenter la variété des possibles en lien avec notre question de recherche.

1) Il est certain que nos résultats auraient été plus riches si nous avions pu mener la recherche de manière comparative et dans plusieurs villages à la fois. Cela aurait fait émerger un plus grand nombre d'éléments contributifs au processus de pérennisation – tout en précisant ceux qui sont les plus pertinents – ou encore confirmer un peu plus ceux déjà établis par la présente recherche. De plus, nous aurions probablement réussi à obtenir des indications plus précises quant à l'articulation des différents facteurs entre eux dans leurs contributions possibles au processus de pérennisation.

2) Notons que nous n'avons pas eu l'occasion d'effectuer de restitution auprès de la population du village ni auprès de l'équipe de la représentation de SUCO à Mopti. Ces restitutions auraient permis de mettre en contexte les résultats de la recherche, de confirmer ou infirmer ceux-ci – grâce aux commentaires des uns et des autres –, de préciser et raffiner les analyses et ainsi permettre l'élaboration de recommandations plus près de la réalité – et non établies sous notre plume, à plusieurs milliers de kilomètres du terrain. Non seulement les parties prenantes se seraient éveillées aux enjeux de la pérennité et auraient fait émerger

¹³⁴ On perçoit dans le cadre des entretiens l'importante place qu'occupe la circulation de l'information. Même si tous et toutes ne sont pas au même niveau de compréhension, tous et toutes exigent aujourd'hui d'être tenus au courant de la gestion du fonds de développement, des initiatives prises par l'exécutif, etc. Pour les non-alphabétisés, la circulation de l'information est capitale, d'autant plus que cette zone est particulièrement enclavée.

des recommandations plus réalistes, mais cet exercice aurait facilité grandement l'appropriation – donc la mise en œuvre – des recommandations retenues.

3) À la lumière des facteurs qui sont à même d'agir sur la pérennité du programme, nous nous rendons compte que cette évaluation menée en rétrospective n'a pas été en mesure de saisir toute la richesse du processus de pérennisation; on se prive d'une connaissance fine du processus de pérennisation. Il aurait été préférable de suivre et d'évaluer dès l'implantation du programme la pérennité de l'ADV. Également, dans un processus prospectif, l'appropriation des résultats par les acteurs se ferait mieux.

4) Bien que le travail des interprètes fut, à nos yeux, remarquable, il n'en demeure pas moins que de ne pas parler la langue de nos interviewés vient limiter notre capacité à saisir tout le sens des propos qu'on nous partage, et limite grandement les interactions que l'étudiant chercheur aurait pu avoir avec les interviewés et cela tant au moment des entretiens que des causeries dans l'informel.

CONCLUSION

Cette recherche évaluative avait pour objectif d'évaluer la pérennité du programme de l'ONG SUCO. Cette préoccupation s'inscrivait en droite ligne avec notre expérience de coopération internationale durant laquelle nous avons maintes fois réfléchi au fragile devenir des savoirs et savoir-faire transmis par ce programme aux nombreux villages appuyés. C'est donc peu à peu que l'enjeu de la pérennité des ADV – à travers lesquelles s'incarne la pérennité du programme – s'est imposé à nous. Par ailleurs, la pérennité étant complexe, son évaluation était, selon nous, indissociable de l'évaluation de l'ensemble des facteurs qui lui donnent corps peu à peu durant la vie du programme : la pérennisation.

Pour arriver à nos fins, nous nous sommes principalement inspiré de la littérature ayant pour objet l'évaluation de la pérennité. De cette dernière, nous avons compris qu'il était nécessaire, avant tout de chose, de déterminer ce qui doit être pérennisé; élément qui est souvent propre à chaque programme. De plus, bien qu'il existe un certain nombre de critères bien établis participant à la pérennité des programmes, il faut toujours tenter d'identifier ceux qui caractérisent le programme qu'on désire évaluer. C'est ce que nous avons fait en bâtissant un cadre conceptuel inspiré de celui de Shediac-Rizkallah & Bone (1998). Connaissant bien le contexte dans lequel s'inscrivait cette étude, nous ne pouvions pas mettre à l'écart certains textes issus de l'anthropologie du développement. Ces derniers nous ont fortement éclairés quant à la complexe relation qui peut se tisser entre les ONG et les populations qu'elles aspirent à aider. Cette lecture nous a permis d'enrichir grandement notre collecte – en renforçant notre capacité à voir – ainsi que l'analyse de nos données – en renforçant notre capacité à comprendre.

Pour cette première tentative, à la lumière des nombreux facteurs à explorer (liés au contexte, au programme, à la communauté et à l'ADV) et de nos choix conceptuels, nous croyons que nous ne pouvions faire autrement que de nous inscrire dans une étude au devis exclusivement qualitatif de nature exploratoire – cela malgré la présence du cadre conceptuel. L'étude de cas s'imposait comme l'approche la plus intéressante pour documenter en profondeur ces facteurs et leurs interactions.

Les résultats nous démontrent à quel point les facteurs ayant contribué à cette pérennité sont nombreux et complexes, et que leurs interactions ne sont compréhensibles que dans la durée. Nous pouvons citer à titre d'exemple : le lien exceptionnel entre les villageoisEs et les agents de développement; les champions au sein du village qui ont permis au programme de s'enraciner durant toutes ces années; et, les réalisations de l'ADV qui ont contribué significativement à l'amélioration de la qualité de vie des villageoisEs de *Sare*. Quant à la pérennité de l'ADV de *Sare*, elle nous semble, à l'heure actuelle, relativement solide, et cela malgré certains écueils au niveau de la routine organisationnelle. Ceci étant dit, des signes nous indiquent qu'elle est menacée à moyen et long terme, particulièrement par l'épuisement des ressources humaines qui portent cette ADV à bout de bras, combiné à une absence de relève qui s'avère de plus en plus nécessaire pour venir en appui aux rares ressources.

Ces constats nous ont encouragé à proposer des pistes d'action à l'ONG SUCO et au bailleur de fonds afin qu'ils puissent tout mettre en œuvre pour améliorer la pérennité des (nouveaux) villages qui seront bientôt appuyés. De plus, en revisitant notre cadre conceptuel, nous offrons la possibilité à l'ONG SUCO et aux bailleurs de poursuivre l'exploration et la réflexion à propos des éléments qui participent à la pérennité de son programme. Il va sans dire que mener une recherche évaluative multicas – tant des cas issus d'une même commune que de communes distinctes – permettrait assurément d'affiner cette lecture. Ajoutons à cela, l'importance d'explorer le rôle que peut et doit jouer l'AIV dans la mise en place de la pérennité des ADV.

Nous ne prétendons pas avoir tout révélé des processus qui participent à la pérennité des programmes ni sur la façon idéale d'évaluer s'ils sont ou non pérennes. Ce que nous tirons comme enseignements est plutôt que la pérennité est fondamentalement inscrite dans un contexte et qu'elle nécessite une importante réflexion qui doit débiter dès la conception du programme et évoluer tout au long de son existence – peut-être même au-delà, après la fin du programme.

Nous croyons fermement que les programmes ne peuvent faire l'économie de l'outil précieux que représente l'évaluation de la pérennité. Surtout l'univers de la santé où les

programmes se multiplient et s'implantent à un rythme effréné et où les sommes investies sont remarquablement élevées. La pérennité doit faire l'objet d'une attention particulière si l'ambition des bailleurs et des ONG (comme toute autre structure génératrice de changement) est d'enraciner les programmes qu'ils proposent dans la durée, c'est-à-dire, tant et aussi longtemps que les individus, les communautés, les clientèles, etc. le jugeront nécessaire.

En cela, certains éléments nous apparaissent importants à retenir. Tout d'abord, comme nous le mentionnons ci-dessus, il faut réussir à identifier précisément ce qui du programme devra être pérennisé. Sans cela, impossible de planifier adéquatement la pérennité. Une fois cela circonscrit, il doit y avoir la mise en place d'un processus de suivi/évaluation axé sur la pérennité à construire. Ce suivi/évaluation s'activera autour des facteurs qui interagissent entre eux pour influencer sur la pérennité. De ces facteurs issus de la pérennisation, ils y en a qui sont liés au contexte macro dans lequel s'inscrit le programme et les parties prenantes qui seront appuyées : des influences d'ordre social, politique, économique et environnemental. D'autres sont rattachés au programme lui-même, ce qui permet aux protagonistes du programme d'agir sur ces facteurs afin de s'assurer, tout au long de l'appui, qu'ils participent activement et effectivement à l'édification de la pérennité. Certains relèvent plutôt de la communauté et exigent du programme une attention toute particulière. Finalement, dans certains cas – comme le nôtre –, s'ajoutent d'autres facteurs appartenant plutôt à l'univers d'une structure mise en place par le programme, et qui est appelée à intégrer, en son sein, certains enseignements précis apportés par le programme. C'est donc l'orchestration de tout cela – durant la vie du programme particulièrement – qui nous apparaît en mesure de garantir une certaine pérennité aux programmes. Orchestration impossible sans une grande complicité entre les acteurs au cœur d'un programme que sont le(s) bailleur(s), les intervenants terrain ainsi que ceux et celles qui bénéficient de l'appui.

Malgré tout ce qui se fait en matière de recherche et d'évaluation depuis les années 1990, force est de constater que cela ne semble pas suffire pour contribuer significativement à la pérennité des programmes. Est-ce un manque de données pertinentes? Est-ce plutôt les lacunes au niveau du transfert de connaissances de la recherche vers l'univers du développement – et de la réciproque? Ou encore une vision désuète de l'évaluation de

programme de la part des bailleurs de fonds et des organisations de développement international? Nous croyons qu'il s'agit d'un peu de tout cela. Et pourtant, cette étude nous prouve, comme bien d'autres d'ailleurs, qu'il est incontournable pour tous ces acteurs de s'intéresser de très près à la pérennité des programmes qu'ils mettent en place. Il est indéniable qu'il faut continuer à s'interroger conceptuellement sur la pérennité des programmes, mais également réussir à structurer concrètement l'évaluation. Nous devons en arriver à un point où l'évaluation de la pérennité sera reconnue et utilisée au même titre que l'évaluation des besoins, de la pertinence, d'implantation, des effets, de l'impact, etc. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que nous verrons émerger des données de plus en plus intéressantes en matière d'évaluation de la pérennité des programmes.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlund, K. M. (2000). Prevention program sustainability: the State's perspective. *Journal of community psychology*, 28(3), 353-362.
- Altman, D. G. (1995). Sustaining interventions in community systems: on the relationship between researchers and communities. *Health Psychology*, 14(6), 526-536.
- Anadón, M. & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches Qualitatives, Hors Série*(5), 26-37.
- Anadón, M. & Savoie Zajc, L. (2009). L'analyse qualitative des données. *Recherches Qualitatives*, 28(1), 1-7.
- Audet, F., Desrosiers, M.E. & Roussel, S. (Dir.) (2008). *L'aide canadienne au développement*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bamberger, M. (1999). Ethical issues in conducting evaluation in international settings. *New Directions for Evaluation*, 1999(82), 89-97.
- Bamberger, M. (2004). Shoestring évaluation: designing impact evaluations under budget, time and data constraints. *American journal of evaluation*, 25(1), 5-37.
- Baribeau, C. (2005). Le journal de bord du chercheur. *Recherches Qualitatives, Hors Série*(2), 98-113.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches Qualitatives*, 28(1), 133-148.
- Beasley, A. (2006). Kuru truths: obtaining fore narratives. *Field Methods*, 18(1), 21-42.
- Beery, W. L., Senter, S., Cheadle, A., Greenwald, H. P., Pearson, D., Brousseau, R. & Nelson, G. D. (2005). Evaluating the legacy of community health initiatives. *American Journal of Evaluation*, 26(2), 150.
- Bonte, P. & Izard, M. (2000). Dictionnaire de l'anthropologie et de l'ethnologie. *Quadrige, PUF*.
- Bossert, T. J. (1990). Can they get along without us? Sustainability of donor-supported health projects in Central America and Africa. *Social Science & Medicine*, 30(9), 1015-1023.
- Bouju, J. (2000). Clientélisme, corruption et gouvernance locale à Mopti (Mali). *Autrepart*(14), 143-163.
- Boutin, G. (2007). *L'entretien de groupe en recherche et formation*, Éditions nouvelles.
- Bracht, N., Finnegan, J. R., Rissel, C., Weisbrod, R., Gleason, J., Corbett, J. & Veblen-Mortenson, S. (1994). Community ownership and program continuation following a health demonstration project. *Health Education Research*, 9(2), 243.
- Brown, D. R. (1998). Evaluating institutional sustainability in development programmes: beyond dollars and cents. *Journal of International Development*, 10(1), 55-69.
- Butler, M. O. (2005). Translating evaluation anthropology. *NAPA Bulletin*(24), 17-30.
- Cassidy, E. F., Leviton, L. C. & Hunter, D. E. K. (2006). The relationships of program and organizational capacity to program sustainability: What helps programs survive? *Evaluation and Program Planning*, 29(2), 149-152.
- Charnoz, O. & Sevirino, J.-M. (2007). *L'aide publique au développement*. Paris, La Découverte.
- Coe, C. (2001). Learning how to find out : theories of knowledge and learning in field research. *Field Methods*, 13(4), 392-411.

- Commission on Social Determinants of Health. (2005). *Towards a conceptual framework for analysis and action on the social determinants of health*. Genève, Commission on Social Determinants of Health.
- Commission on Social Determinants of Health. (2007). *Achieving health equity: from root causes to fair outcomes* (Interim statement of the Commission on Social Determinants of Health 2007). Genève, Commission on Social Determinants of Health.
- Commission des Déterminants sociaux de la Santé. (2008). *Comblant le fossé en une génération: instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé*. Genève, Suisse, OMS.
- Corin, E. E., Bibeau, G., Martin, J.-C. & Laplante, R. (1990). *Comprendre pour soigner autrement: Repères pour régionaliser les services de santé mentale*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Coulibaly, M., Diallo, J. Z. & Sall, A. (2003). *Rapport National 2003 sur le développement humain durable au Mali : Décentralisation & Réduction de la pauvreté*. Bamako.
- Crain, C. E. & Tashima, N. (2005). Anthropology and evaluation: lessons from the field. *NAPA Bulletin*(24), 41-48.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications, Inc.
- Culter, I. (2002). End games: The challenge of sustainability.
- Datta, D. (2007). Sustainability of community-based organizations of the rural poor: Learning from Concern's rural development projects, Bangladesh. *Community Development Journal*, 42(1), 47.
- De Noray, M. L. (2000). L'aide extérieure vue par des agents de développement maliens. *Survivre grâce à--réussir malgré--l'aide*, 13(13), 109-125.
- Diarra, S., Keïta, A., Nelen, J., Coulibaly, B., Konaté, N., Ag Mossa, R., Osté, R., Sène, G. & Sy, O. (2004). *La Décentralisation au Mali: Du discours à la pratique* (No. Bulletin 358), SNV.
- Edwards, N. C. & Roelofs, S. M. (2006). Sustainability: The elusive dimension of international health projects. *Canadian journal of public health*, 97(1), 45-49.
- Estrella, M., Blauert, J., Campilan, D., Gaventa, J., Gonsalves, J., Guijt, I., Johnson, D. & Ricafort, R. (Eds.). (2004). *L'évaluation et le suivi participatifs: apprendre du changement*, CRDI-Karthala.
- Fay, C. (2000). La décentralisation dans un Cercle (Tenenkou, Mali). *Autrepart*(14), 121-142.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Gélineau, L., Regroupement de l'aide aux itinérants et itinérantes de Québec, Regroupement des groupes de femmes de la région 03, Brisseau, N., Loudahi, M., Bourgeois, F., Potin, R. & Zundi, L. (2008). *La spirale de l'itinérance au féminin : Pour une meilleure compréhension des conditions de vie des femmes en situation d'itinérance de la région de Québec*. Québec, Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale.
- Giles, C. (2006a). *Document Conceptuel*. Montréal, SUCO.
- Giles, C. (2006b). *Document d'Implantation*. Montréal, SUCO.
- Grant, M. J. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information and libraries journal*, 26, 91-108.

- Greene, J. C. (2000). Challenges in practicing deliberative democratic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2000(85), 13-26.
- Groupe pérennité. (2005). *Guide des bonnes pratiques pour conduire la pérennisation d'une innovation en santé*.
- Gruen, R. L., Elliott, J. H., Nolan, M. L., Lawton, P. D., Parkhill, A., McLaren, C. J. & Lavis, J. N. (2008). Sustainability science: an integrated approach for health-programme planning. *The Lancet*, 372(9649), 1579-1589.
- Hanson, H. M., Salmoni, A. W., & Volpe, R. (2009). Defining program sustainability: Differing views of stakeholders. *Canadian Journal of Public Health*, 100(4), 304-309.
- Harvey, G. & Hurworth, R. (2006). Exploring program sustainability: identifying factors in two educational initiatives in Victoria. *Evaluation Journal of Australasia*, 6(1), 36-44.
- House, E. R. & Howe, K. R. (2000). Deliberative democratic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2000(85), 3-12.
- Hyland, S. E. & Brimhall, R. E. (2005). Evaluation anthropology in community development/community building. *NAPA Bulletin*(24), 125-137.
- Irwin, A., Valentine, N., Brown, C., Loewenson, R., Solar, O., Brown, H., Koller, T. & Vega, J. (2006). The commission on social determinants of health: tackling the social roots of health inequities [Electronic Version]. *Plos Medicine*, 0749-0751. Retrieved novembre 2007.
- Jabot, F. & Bauchet, M. (2009), « Recherche et évaluation de programme », Dans V. Ridde & C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Jackson, E. T. & Yusuf, K. (Eds.). (1998). *Knowledge Shared: Participatory evaluation in development cooperation*, CRDI-Kumarian Press.
- Johnson, K., Hays, C., Center, H. & Daley, C. (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27(2), 135-149.
- King, J. A., Nielsen, J. E. & colby, J. (2004). Lessons for culturally competent evaluation from the study of a multicultural initiative. *New Directions for Evaluation*, 2004(102), 67-80.
- Konaté, M., Simard, P., Giles, C. & Caron, L. (1999). *Sur les petites routes de la démocratie : l'expérience d'un village malien*. Montréal, Écosociété.
- Kusek, J. Z. & Rist, R. C. (2006). *Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et évaluation*.
- LaFond, A. (1995). *Sustaining primary health care*. London, Earthscan.
- LaFrance, J. (2004). Culturally competent evaluation in indian country. *New Directions for Evaluation*, 2004(102), 39-50.
- Le Marcis, F. (2003). Le développement à l'épreuve des système locaux de relation: conflits et pouvoirs autour de la construction d'une maternité dans le Maasina (Mali). *Cahiers d'Études africaines*, 43(3), 629-656.
- Levin-Rozalis, M. (2009), « Recherche et évaluation de programme », Dans V. Ridde & C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Mancini, J. A. & Marek, L. I. (2004). Sustaining community-based programs for families: conceptualization and measurement. *Family Relations*, 53(4), 339-347.

- Mark, M. M., Eyssell, K. M. & Campbell, B. (1999). The ethics of data collection and analysis. *New Directions for Evaluation*, 1999(82), 47-56.
- Marmot, M. (2005). Social determinants of health inequalities. *The Lancet*, 365(9464), 1099-1104.
- Marmot, M. (2007). Achieving health equity: from root causes to fair outcomes. *The Lancet*, 370(9593), 1153-1163.
- Martineau, S. (2007). «L'éthique en recherche qualitative: quelques pistes de réflexion». *Recherches qualitatives, Hors série*, 70-78.
- Mathison, S. (1999). Rights, responsibilities, and duties: a comparison of ethics for internal and external evaluators. *New Directions for Evaluation*, 1999(82), 25-34.
- Mathison, S. (2000). Deliberation, evaluation, and democracy. *New Directions for Evaluation*, 2000(85), 85-89.
- Mathison, S. (2008), « What is the difference between evaluation and research – and why do we care ? », Dans N. L. Smith & P. R. Brandon (dir.), *Fundamental issues in evaluation*, New York, The Guilford Press.
- Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales & Direction Nationale des Collectivités Territoriales. (2009). *Rapport de capitalisation de l'expérience MOPOD (version finale)*. Bamako, Mali, Agence canadienne de développement international.
- Ministère du développement social de la solidarité et des personnes âgées & Observatoire du développement humain durable et de la lutte contre la pauvreté. (2003). *Décentralisation et réduction de la pauvreté*. Bamako, Mali.
- Ministère du développement social de la solidarité et des personnes âgées & Observatoire du Développement Humain Durable et de la Lutte contre la Pauvreté. (2006a). *Profil de pauvreté du Mali: 2001*. Bamako, Mali.
- Ministère du développement social de la solidarité et des personnes âgées & Observatoire du développement humain durable et de la lutte contre la pauvreté. (2006b). *Profil de pauvreté des communes du Mali*. Bamako, Mali.
- Mog, J. M. (2004). Struggling with sustainability: A comparative framework for evaluating sustainable development programs. *World Development*, 32(12), 2139-2160.
- Ninacs, W. (2008). *Empowerment et intervention*. Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Olivier De Sardan, J.-P. (1991). « Savoirs populaires et agents de développement », dans J.P. Olivier De Sardan & E. Paquot (dir.), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*, Paris, GRET-Ministère de la Coopération.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1995). *Anthropologie et développement: Essai en socio-anthropologie du changement social*, Marseille et Paris, APAD-Karthala.
- Olivier de Sardan, J.P. (2000a). « Anthropologie du développement », dans P. Bonte & M. Izard (Dir.), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, Quadrigue, Presses Universitaires de France.
- Olivier de Sardan, J. P. (2000b). Rendre compte des points de vue des acteurs: principes méthodologiques de l'enquête de terrain en sciences sociales. Dans P. Lavigne Delville, N.-E. Sellamma & M. Mathieu (Eds.), *Les enquêtes participatives en débat*. Paris, GRET-KARTHALA-ICRA.
- Olivier de Sardan, J. P. (2001). Le "développement participatif" : ni solution miracle ni complot néolibéral *Afrique Contemporaine*, 199, 148-156.

- Olivier de Sardan, J.-P. (2003). *L'enquête socio-anthropologique de terrain : synthèse méthodologique et recommandations à usage des étudiants* (No. 13). Niger, Laboratoire d'études et recherches sur les dynamiques sociales et le développement local (LASDEL).
- Olivier de Sardan, J. P. & Dagobi, A. E. (2000). «La gestion communautaire sert-elle l'intérêt public? Le cas de l'hydraulique villageoise au Niger». *Politique africaine*, 80, 153-168.
- Organisation Mondiale de la Santé. (1999). *Glossaire de la promotion de la santé* (No. WHO/HPR/HEP/98.1), Organisation Mondiale de la Santé (OMS).
- Organisation Mondiale de la Santé. (2009). *Statistiques sociosanitaires mondiales*. Genève, Organisation mondiale de la santé.
- Paiement, J. J. (2005). Anthropology and development. *NAPA Bulletin*(24), 196-223.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.
- Paine-Andrews, A., Fisher, J. L., Campuzano, M. K., Fawcett, S. B. & Berkley-Patton, J. (2000). Promoting sustainability of community health initiatives: an empirical case study. *Health Promotion Practice*, 1(3), 248-258.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation* (3rd ed.), Sage Publications (Third Edition).
- Patton, M. Q. (2000). Overview: language matters. *New Directions for Evaluation*, 2000(86), 5-16.
- Patton, M. Q. (2002a). *Qualitative research & evaluation methods*, Sage Publications, Inc.; troisième édition.
- Patton, M. Q. (2002b). Teaching and training with metaphors. *American Journal of Evaluation*, 23(1), 93-98.
- Patton, M. Q. (2002c). Two decades of developments in qualitative inquiry: a personal, Experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283.
- Patton, M. Q. (2002d). A vision of evaluation that strengthens democracy. *Evaluation*, 8(1), 125-139.
- Patton, M. Q. (2005). The view from evaluation. *NAPA Bulletin*, 24(1), 31-40.
- Pluye, P., Potvin, L. & Denis, J.-L. (2004a). Making public health programs last: conceptualizing sustainability. *Evaluation and Program Planning*, 27(2), 121-133.
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J.-L. & Pelletier, J. (2004b). Program sustainability: focus on organizational routines. *Health Promotion International*, 19(4), 489-500.
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J.-L., Pelletier, J. & Mannoni, C. (2005). Program sustainability begins with the first events. *Evaluation and Program Planning*, 28(2), 123-137.
- Rallis, S. F. & Rossman, G. B. (2000). Dialogue for learning: evaluator as critical friend. *New Directions for Evaluation*, 2000(86), 81-92.
- Renaud, L., Chevalier, S. & O'Loughlin, J. (1997). Institutionnalisation des programmes communautaires (L'): revue des modèles théoriques et proposition d'un modèle. *Canadian journal of public health*, 88(2), 109-113.
- Ridde, V. (2001). *L'approche participative et l'influence sur la prise de décision dans un contexte international d'aide d'urgence: une évaluation en Afghanistan*.
- Ridde, V. (2004). L'évaluation de programme en santé internationale: qu'est-ce que c'est, comment la planifier et utiliser une approche participative ? *Développement et Santé*(169), 23-29.

- Ridde, V. (2006b). Introduction du rédacteur invité. *The canadian journal of program evaluation*, 21(3), 133-136.
- Ridde, V., Baillargeon, J., Ouellet, P. & Roy, S. (2003). L'évaluation participative de type empowerment: une stratégie pour le travail de rue. *Service social*, 50, 263-279.
- Ridde, V. & Dagenais, C. (2009), « Introduction générale à l'évaluation de programme », Dans V. Ridde & C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Ridde, V., Pluye, P. & Queuille, L. (2006). Évaluer la pérennité des programmes de santé publique: un outil et son application en Haïti. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 54, 421-431.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*, New York, The Free Press.
- Roy, D., Litvak, E. & Paccaud, F. (2010). *Des réseaux responsables de leur population: moderniser la gestion et la gouvernance en santé*. Montréal, Édition du Point.
- Ryan, K. E. & Johnson, T. D. (2000). Democratizing evaluation: meanings and methods from practice. *New Directions for Evaluation*, 2000(85), 39-50.
- Sarriot, E. G., Winch, P. J., Ryan, L. J., Edison, J., Bowie, J., Swedberg, E. & Welch, R. (2004a). Qualitative research to make practical sense of sustainability in primary health care projects implemented by non-governmental organizations. *International Journal of Health Planning and Management*, 19(1), 3-22.
- Sarriot, E. G., Winch, P. J., Ryan, L. J., Bowie, J., Kouletio, M., Swedberg, E., LeBan, K., Edison, J., Welch, R. & Pacqué, M. C. (2004b). A methodological approach and framework for sustainability assessment in NGO-implemented primary health care programs. *International Journal of Health Planning and Management*, 19(1), 23-41.
- Sarriot, E., Ricca, J., Ryan, L., Basnet, J. & Arscott Mills, S. (2008). Measuring sustainability as a programming tool for health sector investments—report from a pilot sustainability assessment in five Nepalese health districts. *The International Journal of Health Planning and Management*.
- Savaya, R., Spiro, S. & Elran-Barak, R. (2008a). Sustainability of social programs. A comparative case study analysis. *American journal of evaluation*, 29(4), 478-493.
- Savaya, R., Elsworth, G. & Rogers, P. (2008b). Projected sustainability of innovative social programs. *Evaluation Review*, 32, 478-506.
- Savoie Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches Qualitatives, Hors Série*(5), 99-111.
- Scheirer, M. A. (2005). Is Sustainability Possible? A review and commentary on empirical studies of program sustainability. *American Journal of Evaluation*, 26(3), 320-347.
- Scheirer, M. A., Hartling, G. & Hagerman, D. (2008). Defining sustainability outcomes of health programs: Illustrations from an on-line survey. *Evaluation and Program Planning*, 31(4), 335-346.
- Sénat canadien. (2007). *Surmonter 40 ans d'échec: nouvelle feuille de route pour l'Afrique subsaharienne*. Ottawa, Sénat Canadien.
- Shediak-Rizkallah, M. C. & Bone, L. R. (1998). Planning for the sustainability of community-based health programs: conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy. *Health Education Research*, 13(1), 87-108.
- Simard, G. (1994). Le focus group: Méthode pour saisir la parole des femmes. Dans M. F. Labrecque (Ed.), *L'égalité devant soi: sexes, rapports sociaux et développement international* (pp. 291-302), Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

- Simon, E. L. & Christman, J. B. (2005). Getting real about what it takes to conduct evaluation research: what do you need to know? *NAPA Bulletin*(24), 138-155.
- Smith, B. J., Tang, K. C. & Nutbeam, D. (2006). WHO health promotion glossary: new terms. *Health Promotion International*, 21(4), 340.
- Smith, N. L. & Brandon, P. R. (2008). *Fundamental issues in evaluation*, New York, The Guilford Press.
- Sow, S. (2001). Les noms sociaux en fulfulde. *Cahiers d'Études africaines*, 41(3-4), 557-564.
- SUCO. (2007). Éléments de conjoncture externe et interne: Réflexion stratégique et perspectives de développement de la programmation. SUCO.
- Swerissen, H. & Crisp, B. R. (2004). The sustainability of health promotion interventions for different levels of social organization. *Health Promotion International*, 19(1), 123.
- Toledo Romani, M. E., Vanlerberghe, V., Perez, D., Lefevre, P., Ceballos, E., Bandera, D., Baly Gil, A. & Van der Stuyft, P. (2007). Achieving sustainability of community-based dengue control in Santiago de Cuba. *Social Science & Medicine*, 64(4), 976-988.
- Torres, R. T. & Preskill, H. (1999). Ethical dimensions of stakeholder participation and evaluation use. *New Directions for Evaluation*, 1999(82), 57-66.
- Van Kemenade, S. (2003). *Le capital social comme déterminant de la santé: Comment le définir?* Retrieved from.
- Weiss, H., Coffman, J. & Bohan-Baker, M. (2002). *Evaluation's role in supporting initiative sustainability*.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P. & Newcomer, K. E. (Eds.). (1994). *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Winchatz, M. R. (2006). Fieldworker or foreigner? Ethnographic interviewing in nonnative languages. *Field Methods*, 18(1), 83-97.
- Worthen, B. R., Sanders, J. R. & Fitzpatrick, J. L. (1997). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*, Allyn and Bacon; 2 edition.
- Yin, R. K. (1979). *Changing urban bureaucraties: How new practices become routinized*. Lexington, Lexington Books.
- Yin, R. K. (1981). Life histories of innovations: How new practices become routinized. *Public Administration Review*, 41, 21-28.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5), Sage Publications, Inc.

ANNEXES

- ANNEXE 1 Guides d'entretien utilisés pour les entretiens individuels
- ANNEXE 2 Guides d'entretien utilisés pour les *focus groups*
- ANNEXE 3 Guides d'entretien utilisés pour les entretiens avec les informateurs clés
- ANNEXE 4 Feuillelet d'information utilisé pour les entretiens individuels
- ANNEXE 5 Formulaire de consentement écrit
- ANNEXE 6 Formulaire de consentement verbal
- ANNEXE 7 Approbation du comité d'éthique et renouvellement de l'approbation

ANNEXE 1

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR L'ENTRETIEN INDIVIDUEL AVEC LE BAILLEUR DE FONDS

(p.154-155)

1. Qu'est-ce qui a plu à la fondation L'ŒUVRE LÉGER dans ce programme ?
2. Pourquoi appuyer les villages si au Mali c'est surtout les Communes que l'État désire appuyer dans le cadre de la décentralisation ?
3. Dans tout ce que SUCO apporte aux populations (savoirs et savoir-faire) qu'est-ce qui doit être pérennisé, qu'est-ce qui doit rester après le départ de SUCO de ces villages, de cette commune ?
4. Selon vous, quels ont été les éléments les plus menaçants, dans l'environnement des populations de la Commune de Soye, pour la pérennité des ADV (d'ordre politique, économique, environnemental ou autre) ?
5. Quels sont les facteurs, au sein de la communauté, qui peuvent affecter la pérennité du programme ?
6. Qu'est-ce qui dans le processus de SUCO permet d'assurer (ou d'asseoir) la pérennité du programme ?
7. Pensez-vous que la population a bénéficié d'assez de temps pour bien tous les savoirs et savoir-faire enseignés par ce programme ?
8. À quoi le programme doit-il particulièrement s'attarder dans le cadre de son processus afin de garantir que les ADV soient pérennes au moment où il quitte une commune ?
9. Des grands principes (valeurs) à propos desquels SUCO a sensibilisé : Respect des libertés individuelles et collectives ; la prise de décision par l'ensemble de la population ou par la majorité ; l'égalité ; le libre accès de tous et de toutes à l'information ; la transparence ; et l'alternance pacifique au pouvoir, le ou lesquels de ces principes sont les plus difficiles à s'inscrire dans le quotidien du village quand SUCO quitte un village? Pour quelles raisons ?
10. Après que SUCO ait quitté une commune, si nous avions à porter un jugement sur la pérennité d'une ADV, quels seraient les éléments qu'elle devrait absolument posséder ou encore les activités qu'elle devrait mener pour être considérée comme pérenne?
11. Qu'est-ce que la mise en place de l'AIV vient donner de plus aux ADV, à la commune?

12. Qu'est-ce qui est en mesure, selon vous, d'assurer la pérennité de l'AIV?
13. Ont-ils eu assez de temps, dans le cas de l'AIV de Soye, pour s'assurer qu'elle ait tout ce qu'il faut pour être pérenne au moment du retrait de SUCO ?
14. Avec la convention entre le Ministère des Finances et l'AIV, peut-on encore parler d'économie sociale et solidaire?
15. Quels sont les éléments qui vous ont le plus marqué durant ces années d'appui aux villages de la commune de Soye?
16. À partir de ce que vous savez, croyez-vous que les ADV de la commune de Soye sont aujourd'hui, au moment où SUCO se retire, pérennes
 - a. Quels sont les éléments qui vous permettent de croire cela?

PROCESSUS DE PÉRENNISATION

FACTEURS LIÉS AU CONTEXTE

Liés aux aspects d'ordre politique, économique, social et environnemental

Depuis le début du processus, en 1998, jusqu'à la fin de l'appui exclusivement consacré aux villages de la première génération, qu'est-ce qui d'ordre économique, politique, culturel ou environnemental a pu nuire ou aidé le processus d'appui de SUCO ?

FACTEURS LIÉS AU PROGRAMME

Liés à la négociation du partenariat (au début & tout au long du programme)

Comment a été perçue la venue de SUCO dans la commune de Soye en 1998 ?

De quelle façon s'est déroulé le processus de négociation entre les villages de la première génération et SUCO ?

Quelle est la pertinence de la négociation du partenariat entre SUCO et un village?

Pourquoi était-il nécessaire que le Directeur national de SUCO réalise la négociation?

SUCO appuie pendant de nombreuses années les populations des villages. Durant ces années d'appui, qu'est-ce que les populations apprécient le plus dans la façon que SUCO a d'interagir avec elles?

Quels sont les avantages de procédé de cette façon-là?

Liés à la période de financement

Est-ce que selon vous la période de financement a été adéquate pour mener les ateliers et transférer les savoirs et savoir-faire aux populations des villages de la première génération?

➤ (si non) Avec quelles conséquences selon vous pour l'ADV?

Quelle serait la période de financement idéale pour que l'ADV soit complètement pérenne?

Capacité du programme à s'adapter au milieu

Est-ce que SUCO, durant son processus d'appui, a dû s'adapter aux réalités du milieu de Sare et changer certaines de ses façons de faire?

➤ Pouvez-vous nous donner quelques exemples?

Pourquoi est-il nécessaire que le programme s'ajuste ainsi?

Efficacité perçue du programme

Quels sont les avantages du processus de SUCO pour les populations?

Formation des ressources (endogènes et population)

Quels sont les aspects (se référer aux ateliers si nécessaire) de l'approche qui sont les plus difficiles à apprendre pour les populations?

Une fois l'ADV mise en place, dans le cadre de son fonctionnement, quelles sont les activités qui sont les plus compliquées à réaliser pour les populations (autant du côté du bureau de l'exécutif que de celui de la population) :

- *fonctionnement du bureau*
- *Mobilisation de la population (participation des hommes et des femmes)*
- *respecter les protocoles d'entente*
- *Poursuivre l'Alphabétisation*
- *le travail de l'organe de contrôle*
- *le Fonctionnement des comités de gestion*
- *etc. ?*

Quelle est l'importance de l'alphabétisation pour le fonctionnement d'une ADV ?

Quels sont les savoirs et les savoir-faire qui nécessitent particulièrement l'alphabétisation pour le bon fonctionnement de l'ADV (C.A et Organe de Contrôle) ?

Est-ce que, selon vous, l'alphabétisation est importante pour la pérennité de l'ADV ?

FACTEURS LIÉS À LA COMMUNAUTÉ

Liés à la présence de Champion(s)

Est-ce que généralement il y a des personnes du village qui pendant le processus d'appui émergent et appuient le processus?

Quelle est l'importance de ces personnes dans la réussite du processus?

Quelle est l'importance de ces personnes dans la réussite de l'adhésion de la population à l'ADV?

Liés à la participation Communautaire

Quelle est l'importance de la participation de l'ensemble de la population au processus d'appui ?

Quelle est l'importance de la participation de la population au fonctionnement de l'ADV ?

PÉRENNITÉ

ROUTINE ORGANISATIONNELLE

En général, quand SUCO quitte une commune, est-ce que les **statuts et règlements** sont bien connus par l'ensemble de la population (hommes / femmes / Sages / jeunes hommes / jeunes femmes) autant du Bureau que de ceux qui ne sont pas du Bureau?

Quels en sont les aspects les plus difficiles à comprendre et à appliquer?

En général, quand SUCO quitte une commune, est-ce que les **protocoles d'entente** sont bien connus par l'ensemble de la population (hommes / femmes / Sages / jeunes hommes / jeunes femmes) autant du Bureau que de ceux qui ne sont pas du Bureau?
Quels en sont les aspects les plus difficiles à comprendre et à appliquer?

Quelles sont généralement les activités, pour les populations, les plus difficiles à réaliser dans le cadre du fonctionnement de l'ADV une fois que SUCO a quitté la commune ?

En général, quand SUCO quitte une commune, est-ce que **l'organe de contrôle** est fonctionnel?

Quels sont les aspects les plus utiles à cet organe?

Quels sont les aspects les plus difficiles à respecter?

QUESTIONS PLUS INDUCTIVES

Selon vous, est-ce que l'ADV pourrait fonctionner sans fonds de développement?
(Est-ce que la population serait aussi intéressée à participer à cette ADV sans fonds de développement)

Quelle est l'utilité de l'AIV ?

Des grands principes (valeurs) à propos desquels SUCO a sensibilisé¹³⁵ : Respect des libertés individuelles et collectives ; la prise de décision par l'ensemble de la population ou par la majorité ; l'égalité ; le libre accès de tous et de toutes à l'information ; la transparence ; et l'alternance pacifique au pouvoir, le ou lesquels de ces principes sont les plus difficiles à s'inscrire dans le quotidien du village quand SUCO quitte un village? Pour quelles raisons?

Dans tout ce que SUCO apporte aux populations (savoirs et savoir-faire) qu'est-ce qui doit être pérennisé, qu'est-ce qui doit rester après le départ de SUCO des villages, des quartiers et des communes?

Après que SUCO ait quitté une commune, si nous avons à porter un jugement sur la pérennité de l'ADV, quels seraient les éléments qu'elle devrait absolument posséder ou encore les activités qu'elle devrait mener pour être considérée comme pérenne?

Qu'est-ce que SUCO devrait faire pendant le processus pour garantir que les ADV soient pérennes?

Quelles seraient les caractéristiques d'une ADV que l'on pourrait qualifier de pérenne?

¹³⁵ Statuts: Article 8, page 2.

PROCESSUS DE PÉRENNISATION

FACTEURS LIÉS AU CONTEXTE

Liés aux aspects d'ordre politique, économique, social et environnemental

À partir du moment où SUCO a débuté son appui au village de Sare (villages de la première génération) et cela jusqu'à ce que SUCO cesse son appui au village de Sare, qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire au **processus d'appui de SUCO** au niveau de :

- *La Mobilisation de la population aux ateliers?*
- *Le Transfert des connaissances?*

Comment SUCO a réagi?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit?

À partir du moment où l'ADV est mise en place (pendant le processus), jusqu'à ce que SUCO quitte le village de Sare et/ou la Commune de Soye, qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire au **fonctionnement de l'ADV**

- *À la participation de la population / des clans (Mobilisation)?*
- *Au respect des Statuts et règlements, et des protocoles d'entente?*
- *À la distribution des fonds ?*
- *Au remboursement des prêts ?*

Comment SUCO a réagi?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit ?

Qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire, durant le processus d'appui de SUCO, à la **formation des ressources endogènes?**

De quelle manière cela a-t-il nuï?

Comment SUCO a réagi?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit?

Qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire, durant le processus d'appui de SUCO, à l'**alphabétisation?**

De quelle manière cela a-t-il nuï?

Comment SUCO a réagi?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit?

Depuis que SUCO a quitté complètement la Commune de Soye, qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire au **fonctionnement de l'ADV** de Sare au niveau :

- *De la participation de la population / des clans (Mobilisation)?*
- *Du respect des Statuts et règlements, et des protocoles d'entente?*

- *De la distribution des fonds?*
- *Du remboursement des prêts?*
- *De l'alphabétisation?*

Est-ce que SUCO a réagi?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit?

FACTEURS LIÉS AU PROGRAMME

Liés à la négociation du partenariat (au début & tout au long du programme)

Comment a été perçue la venue de SUCO dans la commune de Soye en 1998?

Comment a été perçue (par toutes les couches sociales) la venue de SUCO dans le village de Sare en 1998?

Comment évolue cette perception?

Qu'est-ce qui fait que cette perception change?

Nous savons qu'il y a et il y a toujours négociation de partenariat entre SUCO et les villages. Quels sont les objectifs de cette négociation de partenariat?

De quelle façon s'est déroulé particulièrement le processus de négociation entre Sare et SUCO?

Quels ont été les points forts de la négociation du partenariat entre l'ONG SUCO et la population de Sarre?

Pourquoi était-il nécessaire que le Directeur national de SUCO réalise la négociation ?

SUCO appuie pendant de nombreuses années les populations des villages. Durant ces années d'appui, qu'est-ce que les populations apprécient le plus dans la façon que SUCO a d'interagir avec elles?

Quels sont les avantages de procéder de cette façon-là?

Liés à la période de financement

Est-ce que selon vous la période de financement (d'appui sur le terrain / le temps dont vous disposez pour dispenser les ateliers) a été adéquate?

(si non) Quelle(s) partie(s) du processus en a le plus souffert?

Avec quelles conséquences selon vous pour l'ADV?

Croyez-vous que vous avez eu assez de temps pour transférer les savoirs et savoir-faire comme il faut?

À quel(s) niveau(x) cela a-t-il été plus difficile?

Quelle serait la période de financement idéale pour que l'ADV soit complètement pérenne?

Que pensez-vous du retrait de SUCO de la Commune de Soye?

Capacité du programme à s'adapter au milieu

Est-ce que SUCO, durant son processus d'appui, a dû s'adapter aux réalités du milieu de Sare et changer certaines de ses façons de faire?

Qu'elles ont été ces réalités ?

Quelles ont été ces façons de faire que SUCO a dû changer?

À quels moments particuliers du processus?

Comment SUCO a réagi à ces changements?

Quels ont été les impacts de ces ajustements sur la démarche d'appui au Village de Sare?

Et aux villages de la commune de Soye ?

Quels ont été les obstacles (s'il y en a) dans la mise en place des ADV de la première génération?

Comment ont-ils été surmontés?

Quels ont été les obstacles (s'il y en a) dans la mise en place de l'ADV de Sare?

Comment ont-ils été surmontés?

Quels ont été les obstacles (s'il y en a) dans la mise en place de l'AIV?

Comment ont-ils été surmontés?

Efficacité perçue du programme

Que pensait la population de Sare, à l'époque, de l'idée de SUCO de mettre en place une ADV?

Qu'est-ce qui les a convaincus d'accepter l'idée à ce moment-là?

Et que pensaient-ils de l'idée de remettre un fonds de développement?

Qu'est-ce que les ateliers de l'appui organisationnel apportent aux populations?

Et les ateliers de l'appui économique?

Qu'est-ce que les ateliers de la mise en place de l'organe de contrôle apportent aux populations?

Et les ateliers de la mise en place d'un plan de développement apportent aux populations?

Formation des ressources (endogènes et population)

Quels sont les aspects (se référer aux ateliers si nécessaire) de l'approche qui sont les plus difficiles à apprendre pour les populations ?

Une fois l'ADV mise en place, dans le cadre de son fonctionnement, quelles sont les activités qui sont les plus compliquées à réaliser pour les populations (autant du côté du bureau que de celui de la population) :

- *fonctionnement du bureau*
- *Mobilisation de la population (participation des hommes et des femmes)*
- *respecter les protocoles d'entente*
- *Poursuivre l'Alphabétisation*
- *le travail de l'organe de contrôle*
- *le Fonctionnement des comités de gestion*
- *etc. ?*

Quelle est l'importance de l'alphabétisation pour le fonctionnement d'une ADV ?

Quels sont les savoirs et les savoir-faire qui nécessitent particulièrement l'alphabétisation pour le bon fonctionnement de l'ADV (C.A et Organe de Contrôle)?

Est-ce que l'alpha devrait se poursuivre après le retrait complet de SUCO?
Pour quelles raisons?

Est-ce que, selon vous, l'alphabétisation est importante pour la pérennité de l'ADV?

En général, au moment où SUCO quitte le village ou même la commune, y a-t-il assez d'alphabétisés pour assumer le bon fonctionnement de l'ADV?
Sont-ils en mesure de former d'autres alphabétisés?

FACTEURS LIÉS À LA COMMUNAUTÉ

Liés à la participation Communautaire

Quelle est l'importance de la participation de la population au processus?
Et l'importance de la participation de la population à l'ADV?

Comment a été la participation de la population de Sare durant le processus?

Y a-t-il des moments particuliers durant le processus où la participation (hommes / femmes / jeunes) aux ateliers a été très bonne?
Pour quelles raisons (qu'est-ce qui motivait les gens à participer)?

Y a-t-il des moments où la participation de la population (hommes / femmes / jeunes) a été moins bonne?

Pour quelles raisons (qu'est-ce qui nuisait à la mobilisation)?

À quel moment durant le processus?

Comment avez-vous réussi à corriger ça (ou comment SUCO s'est-il ajusté)?

Liés à la présence de Champion(s)

Y a-t-il eu durant le processus une personne du village qui s'est beaucoup impliquée pour l'approche?

De quelle façon? Qu'est-ce qu'elle a fait particulièrement pour appuyer l'approche?

À quel(s) moment(s) du processus cette implication a-t-elle eu lieu?

Comment la population (Sages, Notables, etc.) a-t-elle réagi à cette implication?

Selon vous, quelle est l'importance de ces personnes dans la réussite du processus?

Selon vous, quelle est l'importance de ces personnes dans la réussite de l'adhésion de la population à l'ADV?

FACTEURS LIÉS À L'ADV

Efficacité perçue de l'ADV & AIV et adhésion de la population à ces deux structures

Une fois l'ADV mise en place, qu'est-ce que les populations de Sare ont pensé de cette nouvelle façon de fonctionner?

Comment évolue la perception que la population a de cette ADV ?

Qu'est-ce qui a changé dans le village depuis la mise en place de l'ADV?

Quelles sont les réalisations de l'ADV de Sare depuis sa mise en place (cela inclut la période après le départ de SUCO de la Commune de Soye) ?

Qu'est-ce qui a changé dans la Commune de Soye depuis que l'AIV a été mise en place?

Que pense la population de Sare de cette AIV?

QUESTIONS PLUS INDUCTIVES

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées durant le processus? Comment ont-elles été surmontées?

Quelles ont été les forces de SUCO dans le cadre de ce processus?

Qu'est-ce qui a changé depuis que SUCO a quitté la commune de Soye?

Selon vous, qu'est-ce qui a pu, durant le processus d'appui de SUCO, dans la façon dont les choses ont été faites, qui permet à l'ADV de toujours exister, même après le départ de SUCO de la Commune de Soye?

PÉRENNITÉ

ROUTINE ORGANISATIONNELLE

Au moment où SUCO quitte la commune de Soye, pensez-vous que les **statuts et règlements** sont bien connus par l'ensemble de la population (hommes / femmes / Sages / jeunes hommes / jeunes femmes) autant du bureau que de ceux qui ne sont pas du bureau? Quels en sont les aspects pour les populations qui sont les plus difficiles à comprendre? Quels en sont les aspects pour les populations qui sont les plus difficiles à appliquer?

Au moment où SUCO quitte la commune de Soye, pensez-vous que les **protocoles d'entente** sont bien connus par l'ensemble de la population (hommes / femmes / Sages / jeunes hommes / jeunes femmes) autant du bureau que de ceux qui ne sont pas du bureau? Quels en sont les aspects pour les populations qui sont les plus difficiles à comprendre? Quels en sont les aspects pour les populations qui sont les plus difficiles à appliquer?

Au moment où SUCO quitte la commune de Soye, est-ce que l'**organe de contrôle** est fonctionnel?

Quels sont les aspects les plus utiles à cet organe?

Quels sont les aspects les plus difficiles à appliquer pour les populations?

Au moment où SUCO quitte la commune de Soye, est-ce que la population connaît bien le **plan de développement**?

Dans quel délai la mise en œuvre du plan de développement se fait-elle?

Au moment où SUCO quitte la commune de Soye, quels sont les aspects les plus difficiles pour les populations dans le fonctionnement de l'ADV?

QUESTIONS PLUS INDUCTIVES

Quels ont été les obstacles rencontrés par les ADV de la première génération depuis leur mise en place?

Comment ont-elles été surmontées?

Quels ont été les obstacles rencontrés par l'ADV de Sare depuis sa mise en place?

Comment ont-elles été surmontées?

Quel est l'utilité de l'AIV ?

Qu'est-ce qu'elle apporte à l'ADV de Sare et aux autres ADV?

Est-ce que l'ADV pourrait fonctionner sans fonds de développement?

Est-ce que la population serait aussi intéressée à participer à cette ADV sans fonds de développement (pas lors du processus, mais après, lorsque SUCO a quitté le village appuyé ou encore la commune appuyée) ?

Des grands principes (valeurs) à propos desquels SUCO a sensibilisé¹³⁶ : Respect des libertés individuelles et collectives ; la prise de décision par l'ensemble de la population ou par la majorité ; l'égalité ; le libre accès de tous et de toutes à l'information ; la transparence ; et l'alternance pacifique au pouvoir,

le ou lesquels de ces principes sont les plus difficiles à s'inscrire dans le quotidien du village quand SUCO quitte un village ?

Pour quelles raisons ?

Et les plus faciles ?

Pour quelles raisons ?

Dans tout ce que SUCO apporte aux populations (savoirs et savoir-faire) qu'est-ce qui doit être pérennisé, qu'est-ce qui doit rester après le départ de SUCO des villages, des quartiers et des communes ?

Après que SUCO ait quitté une commune, si nous avons à porter un jugement sur la pérennité de l'ADV, quels seraient les éléments qu'elle devrait absolument posséder ou encore les activités qu'elle devrait mener pour être considérée comme pérenne ?

Qu'est-ce que SUCO devrait faire pendant le processus pour garantir que les ADV soient pérennes ?

Les femmes en milieu peul ne peuvent aisément laisser les travaux domestiques pour aller s'alphabétiser. La pression est sur elles pour qu'elles accomplissent leurs tâches domestiques avant d'aller à l'alpha. Mais, très souvent, il est impossible pour elles de faire les tâches et par la suite aller à l'alpha. (cette info est ressortie lors de la rencontre d'équipe avec Carmen à Mopti)

¹³⁶ Statuts: Article 8, page 2.

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR L'ENTRETIEN MENÉ AVEC LE
FORMATEUR DE LA REPRÉSENTATION DE SUCO À MOPTI

(p. 165 à 168)

PROCESSUS DE PÉRENNISATION

FACTEURS LIÉS AU CONTEXTE

Liés aux aspects d'ordre politique, économique, social et environnemental

Durant tout le processus et cela jusqu'à ce que SUCO quitte le village de Sare et/ou la Commune de Soye, qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire ou aidé au **processus d'appui de SUCO** dans le village de Sare?

- *La Mobilisation de la population aux ateliers*
- *Le Transfert des connaissances ?*

Comment SUCO réagit ?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit ?

Et à partir du moment où l'ADV est mise en place (pendant le processus), jusqu'à ce que SUCO quitte le village de Sare et/ou la Commune de Soye, qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire au **fonctionnement de l'ADV** du village de Sare ?

- *À la participation de la population / des clans (Mobilisation) ?*
- *Au respect des Statuts et règlements, et des protocoles d'entente ?*
- *À la distribution des fonds ?*
- *Au remboursement des prêts ?*

Comment SUCO réagit ?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit ?

Qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire, durant le processus d'appui de SUCO, à la **formation des ressources endogènes** du village de Sare ??

De quelle manière cela a-t-il nuí ?

Comment SUCO réagit ?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit ?

Qu'est-ce qui, d'ordre économique, politique ou environnemental a pu nuire, durant le processus d'appui de SUCO, à l'**alphabétisation** du village de Sare ?

De quelle manière cela a-t-il nuí ?

Comment SUCO réagit ?

Et comment l'ADV (bureau et Population) réagit ?

FACTEURS LIÉS AU PROGRAMME

Liés à la négociation du partenariat (au début & tout au long du programme)

Comment a été perçue (par toutes les couches sociales) la venue de SUCO dans le village de Sare en 1998 ?

Comment évolue cette perception ?

Qu'est-ce qui fait que cette perception change ?

Nous savons qu'il y a et il y a toujours négociation de partenariat entre SUCO et les villages.

De quelle façon s'est déroulé particulièrement le processus de négociation entre Sare et SUCO?

Durant ces années d'appui, qu'est-ce que la population du village de Sare a apprécié le plus dans la façon dont SUCO a interagi avec elle ?

Quels ont été les avantages de procédé de cette façon-là?

Liés à la période de financement

Est-ce que selon vous la période de financement (d'appui sur le terrain / le temps dont vous disposez pour dispenser les ateliers) a été adéquate ?

(si non) Quelle(s) partie(s) du processus en a le plus souffert?

Avec quelles conséquences selon vous pour l'ADV?

Croyez-vous que vous avez eu assez de temps pour transférer comme il faut les savoirs et savoir-faire en matière de gestion, d'alphabétisation, etc. à la population de Sare ?

À quel(s) niveau(x) cela a-t-il été plus difficile ?

Que pensez-vous du retrait de SUCO de la Commune de Soye ?

Capacité du programme à s'adapter au milieu

Est-ce que SUCO, durant son processus d'appui, a dû s'adapter aux réalités du milieu de Sare et changer certaines de ses façons de faire ?

Qu'elles ont été ces réalités ?

Quelles ont été ces façons de faire que SUCO a dû changer ?

À quels moments particuliers du processus ?

Comment SUCO a réagi à ces changements ?

Quels ont été les impacts de ces ajustements sur la démarche d'appui au Village de Sare ?

Quels ont été les obstacles (s'il y en a) dans la mise en place de l'ADV de Sare ?

Comment ont-ils été surmontés?

Efficacité perçue du programme

Qu'est-ce que la population a le plus apprécié du processus ?

[Dimension appui organisationnel / appui économique / organe de contrôle / plan de développement]

Que pensait la population de Sare, à l'époque, de l'idée de SUCO de mettre en place une ADV ?

Qu'est-ce qui les a convaincus d'accepter l'idée à ce moment-là ?

Et comment évolue leur perception par rapport à cette ADV ?

Formation des ressources (endogènes et population)

Quels sont les aspects (se référer aux ateliers si nécessaire) de l'approche qui ont été les plus difficiles à apprendre pour les populations du village de Sare ??

Une fois l'ADV mise en place, dans le cadre de son fonctionnement, quelles ont été les activités qui ont été les plus compliquées à réaliser pour la population (autant du côté du bureau que de celui de la population) du village de Sare ?:

- *fonctionnement du bureau*
- *Mobilisation de la population (participation des hommes et des femmes)*
- *respecter les protocoles d'entente*
- *Poursuivre l'Alphabétisation*
- *le travail de l'organe de contrôle*
- *le Fonctionnement des comités de gestion*
- *etc.?*

Quels sont les savoirs et les savoir-faire qui nécessitent particulièrement l'alphabétisation pour le bon fonctionnement de l'ADV (C.A et Organe de Contrôle) ?

Est-ce que, selon vous, l'alphabétisation est importante pour la pérennité de l'ADV ?

Comment s'est déroulée l'alphabétisation dans le village de Sare ?

Les difficultés ? Comment ont-elles été surmontées ?

En général, au moment où SUCO quitte le village de Sare (ou même la commune), y a-t-il assez d'alphabétisés pour assumer le bon fonctionnement de l'ADV X ?

Sont-ils en mesure de former d'autres alphabétisés ?

Quelles ont été les activités de consolidations menées pour le village de Sare ?

Pourquoi ces activités de consolidation ont-elles été nécessaires?

De quel moment à quel moment prennent place, durant le processus, les activités de consolidation ?

FACTEURS LIÉS À LA COMMUNAUTÉ

Liés à la participation Communautaire

Comment a été la participation de la population (hommes/jeunes/femmes) de Sare durant le processus?

Y a-t-il des moments particuliers durant le processus où la participation (hommes / femmes / jeunes) aux ateliers a été très bonne?

Pour quelles raisons (qu'est-ce qui motivait les gens à participer)?

Y a-t-il des moments où la participation de la population (hommes / femmes / jeunes) a été moins bonnes ?

Pour quelles raisons (qu'est-ce qui nuisait à la mobilisation)?
À quel moment durant le processus?
Comment avez-vous réussi à corriger ça (ou comment SUCO s'est-il ajusté)?

Comment a évolué la place des femmes au niveau de la prise de décision?

Liés à la présence de Champion(s)

Y a-t-il eu durant le processus une personne du village qui s'est beaucoup impliquée pour l'approche?

De quelle façon? Qu'est-ce qu'elle a fait particulièrement pour appuyer l'approche?

À quel(s) moment(s) du processus cette implication a-t-elle eu lieu?

Comment la population (Sages, Notables, etc.) a-t-elle réagi à cette implication ?

Selon vous, quelle est l'importance de ces personnes dans la réussite du processus?

Selon vous, quelle est l'importance de ces personnes dans la réussite de l'adhésion de la population à l'ADV?

FACTEURS LIÉS À L'ADV

Efficacité perçue de l'ADV & AIV

Une fois l'ADV X mise en place, qu'est-ce que les populations de Sare ont pensé de cette nouvelle façon de fonctionner ?

Comment évolue la perception que la population a de cette ADV ?

Qu'est-ce qui a changé dans le village de Sare (pour les jeunes / pour les femmes) depuis que l'ADV a été mise en place ?

Quelles sont les réalisations de l'ADV X depuis sa mise en place (cela inclut la période après le départ de SUCO de la Commune de Soye)?

QUESTIONS PLUS INDUCTIVES

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées durant le processus d'appui à Sare ?
Comment ont-elles été surmontées?

Quelles ont été les forces de SUCO dans le cadre de ce processus auprès de Sare ?

Qu'est-ce qui a changé dans le village de Sare depuis que SUCO a quitté le village de Sare?

Comment se porte l'ADV depuis que SUCO a quitté le village de Sare (ou la commune de Soye) ?

Selon vous, qu'est-ce qui a été fait (dans la manière dont les choses ont été faites) durant le processus de SUCO qui permet à l'ADV de toujours exister, même après le départ de SUCO de la Commune de Soye?

ANNEXE 2

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR LE *FOCUS GROUP* MENÉ AVEC LES **HOMMES QUI NE SONT PAS SUR LE BUREAU DE L'ADV DE SARE**

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR LE *FOCUS GROUP* MENÉ AVEC LES **FEMMES QUI NE SONT PAS SUR LE BUREAU DE L'ADV DE SARE**

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR LE *FOCUS GROUP* MENÉ AVEC LES **HOMMES QUI SONT SUR LE BUREAU DE L'ADV DE SARE**

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR LE *FOCUS GROUP* MENÉ AVEC LES **FEMMES QUI SONT SUR LE BUREAU DE L'ADV DE SARE**

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR LE *FOCUS GROUP* MENÉ AVEC LES **SAGES QUI NE SONT PAS SUR LE BUREAU DE L'ADV DE SARE**

(p. 169 à 172)

PROCESSUS DE PÉRENNISATION

Contexte

➤ Durant tout le processus et cela jusqu'en 2008, quels ont été les éléments externes (*calamités naturelles, intervenants externes, etc.*) d'ordre économique, politique, social, culturel ou environnemental qui ont pu nuire au **processus d'appui de SUCO** ou au **bon développement de l'ADV** ?

- Comment SUCO réagit ?
- Comment réagissez-vous ?

Négociation du partenariat (au début & tout au long du programme)

➤ Comment avez-vous perçu la venue de SUCO dans le village de Sare en 1998 ?

- Comment évolue cette perception ?

➤ Que retenez-vous de la négociation de partenariat qui a eu lieu au début du processus entre SUCO et vous ?

Durant les années d'appui, qu'est-ce que vous avez apprécié le plus dans la façon dont SUCO a interagi avec vous ?

- Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Période d'appui

➤ Est-ce que selon vous la période de temps pendant laquelle SUCO vous a appuyé a été suffisante pour maîtriser tous les savoirs et savoir-faire qui ont été « enseignés » par

SUCO ?

- **(si non)** Avec quelles conséquences selon vous pour l'ADV en terme de fonctionnement ?
- Que pensez-vous du retrait éventuel de SUCO de la Commune de Soye ?

Capacité d'adaptation au milieu

- Est-ce que SUCO, durant son processus d'appui, a dû s'adapter aux réalités du milieu de Sare et changer certaines de ses façons de faire?
- Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Efficacité perçue du programme

- De l'ensemble du processus de SUCO, qu'est-ce qui a été le plus intéressant, le plus important pour vous ? *(Dimension appui organisationnel / appui économique / organe de contrôle / plan de développement).*
- Pour quelles raisons ?

Formation des ressources (endogènes et population)

- Quels sont, pour vous, les savoirs et savoir-faire « enseignés » pendant le processus qui ont été les plus difficiles à apprendre ? *(Alpha, Gestion, Conception et montage de projet, Convention, Plan de développement, Etc.)*
- Pour quelles raisons ?

Liés à la participation Communautaire

- Comment a été l'implication de la population *(les différentes couches sociales)* de Sare durant le processus? *(Qualité du débat pendant les ateliers / Révision et discussions entre les ateliers / etc.)*
- Comment a évolué la place des femmes dans la prise de décision en matière de développement ? *(Depuis les débuts du processus jusqu'à aujourd'hui).*

Liés à la présence de Champion(s)

- Y a-t-il eu durant le processus d'appui une personne ou plusieurs personnes du village qui se sont beaucoup impliquées pour le processus?
- Pouvez-vous nous donner des exemples de cette implication ?
- Comment la population *(Sages, Notables, etc.)* a-t-elle réagi à cette implication ?

Effacité perçue de l'ADV

- Qu'est-ce que la mise en place de l'ADV X a changé dans le village de Sare (*En général et pour les différentes couches sociales*) ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'ADV ?
 - Comment ont-elle été surmontées ?
- Quelles sont les réalisations de l'ADV X depuis sa mise en place en 1999 jusqu'à aujourd'hui ?

PÉRENNITÉ

Routine Organisationnelle

- Aujourd'hui, diriez-vous que vous connaissez bien les **statuts et le règlement intérieur** de l'ADV de Sare ?
 - Quels en sont les aspects les plus difficiles à appliquer ?
 - Pour quelles raisons ?
- Aujourd'hui, diriez-vous que vous connaissez bien les **protocoles d'entente** ?
 - Quels en sont les aspects les plus difficiles à appliquer ?
 - Pour quelles raisons ?
- Aujourd'hui, diriez-vous que vous connaissez bien la **convention locale** de Sare ?
 - Pour quelles raisons ?
- Aujourd'hui, diriez-vous que vous connaissez bien le **plan de développement** ?
 - Pour quelles raisons ?
- Est-ce que le bureau vous rend compte annuellement de ses activités ? (*gestion des fonds, nouveaux projets, etc.*)
- Est-ce qu'on vous fait la restitution des rencontres du Bureau ?
- Quelle est la place des femmes aujourd'hui dans les prises de décisions concernant le développement du village ?
 - Qu'est-ce qui a changé ?
 - Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?
- Quelle est la place des jeunes aujourd'hui dans les prises de décision concernant le développement du village ?
 - Qu'est-ce qui a changé ?

- Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?

Participation Communautaire

- Êtes-vous impliqués réellement dans les prises de décision du Bureau ?
- Participez-vous réellement à la mise en œuvre des décisions de l'ADV ?

Efficacité perçue de l'ADV

- Selon vous, est-ce qu'aujourd'hui l'ADV répond bien aux besoins de la population de Sare ?
 - Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?
-

QUESTIONS PLUS INDUCTIVES

- Des grands principes qui sont venus grâce à l'appui de SUCO : Respect des libertés individuelles et collectives / la prise de décision par l'ensemble de la population ou par la majorité / l'égalité / le libre accès de tous et de toutes à l'information / la transparence / et l'alternance pacifique au pouvoir, le ou lesquels de ces principes sont aujourd'hui les plus difficiles à s'inscrire dans le quotidien du village ?
 - Pour quelles raisons ?
- Quelle est la différence entre l'ADV qui a émergé avec SUCO et celle qui conduit le développement du village aujourd'hui ?

(Y a-t-il eu appropriation à leur image de cette structure ?)

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR MENER LE *FOCUS GROUP* AVEC LES **JEUNES HOMMES** DE L'ADV DE SARE

☞ GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR MENER LE *FOCUS GROUP* AVEC LES **JEUNES FEMMES** DE L'ADV DE SARE

(p. 173-174)

➤ Que connaissez-vous de SUCO ?

PÉRENNITÉ

Routine Organisationnelle

- Que savez-vous de votre ADV ? (le nom, le fonctionnement, les réalisations, etc.)
- Connaissez-vous bien les **statuts et le règlement intérieur** de l'ADV de Sare ?
- Connaissez-vous bien les **protocoles d'entente** ?
- Connaissez-vous bien la **convention locale** de Sare ?
- Connaissez-vous bien le **plan de développement** ?
 - (***SINON***) Quelles sont les raisons de cette méconnaissance de ces différents documents ?
- Est-ce que le bureau vous rend compte annuellement de ses activités ?
- Est-ce qu'on vous fait la restitution des rencontres du Bureau ?
- Quelle est la place des **femmes** aujourd'hui dans les prises de décisions concernant le développement du village ?
 - Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?
 - Pouvez-vous nous dire ce qui a changé ?
- Quelle est la place des **jeunes femmes** aujourd'hui dans les prises de décision concernant le développement du village ?
 - Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?
 - Pouvez-vous nous dire ce qui a changé ?

Participation Communautaire

- Êtes-vous impliqués réellement dans les prises de décision du Bureau ?
- Participez-vous réellement à la mise en œuvre des décisions de l'ADV ?

Efficacité perçue de l'ADV

- Selon vous, est-ce qu'aujourd'hui l'ADV répond bien aux besoins de la population de Sare en matière de développement ?
 - Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?
- Qu'est-ce qui a changé dans le village de Sare depuis que cette ADV est dans le village ?
- Que savez-vous de l'AIV ?

ANNEXE 3

☞ INFORMATEUR CLÉ : GUIDE UTILISÉ POUR SAISIR LES RÉALITÉS ÉCONOMIQUES, POLITIQUES, SOCIALES DE LA COMMUNE ET DU VILLAGE DE SARÉ

(p. 175-176)

1. Raconter l'histoire de la commune
2. Les saisons se déroulent comment au village (saison des pluies / froide / période de soudure / etc.)
 - a. Quelles sont les contraintes liées à chacune de ces saisons ?
3. Comment fonctionne la riziculture ?
 - a. Les étapes selon les saisons :
 - i. Périodes de labours ?
 - ii. Périodes des semis ?
 - iii. Périodes de protection des récoltes (contre les oiseaux) ?
 - iv. Périodes de vente ?
 - v. Période de soudure ?
 - vi. Proportion de ce qui reste au village par rapport à ce qui est vendu ?
 - vii. Importance des bœufs dans la production de riz ?
 - b. Qu'est-ce que chacune de ces périodes impose comme exigence sur les populations (division des tâches en fonction des hommes et des femmes / jeunes hommes et jeunes femmes / etc.) ?
 - c. Les contraintes que doivent affronter les riziculteurs ?
4. Comment fonctionne l'élevage ?
 - a. Les étapes selon les saisons ?
 - b. L'importance des bœufs dans la production de riz ?
 - c. Les contraintes que doivent affronter les éleveurs ?
5. Importance de ces activités pour la survie des familles (autosuffisance) et au niveau économique ?
6. À quel moment de l'année les gens partent-ils en travail saisonnier ?
 - a. Dans quelle proportion (hommes / femmes / Jeunes)
 - b. Pour combien de temps ?
 - c. Pour quelle(s) raison(s) ?
7. Échanger sur la structure sociale chez les Peuls de Sare :
 - a. Rôle important des Imams / Marabouts;
 - b. Rôle important des forgerons;
 - c. Rôle important du conseil des Sages;

8. Fonctionnement des clans dans le village (nombre de clans dans le village / rapports qu'ils entretiennent les uns aux autres / etc.) ?
 - a. Pourquoi est-il important que le processus tienne compte des clans ?
9. Comment Sare se joint-elle à la Commune de Soye ?
10. Quand devient-on un sage en milieu Peul ?
 - a. Quel est le rôle des Sages ?
11. Quand devient-on un jeune homme en milieu Peul ?
 - a. Quel est le rôle des jeunes hommes ?
12. Quand devient-on une jeune femme en milieu Peul ?
 - a. Quel est le rôle des jeunes femmes ?
13. Quand devient-on un Homme en milieu Peul ?
14. Quand devient-on une Femme en milieu Peul ?
15. Quel est le rôle d'un chef de village en milieu Peul ?
16. Qu'est-ce que le Sebera ?
17. Et les 4 zones :
 - a. comment se sont-elles formées, sur quelles bases ?
 - b. Leur nom et leur délimitation (utiliser la Carte)?
18. Quel est le lien entre le village et ses hameaux ?
19. Qu'est-ce que le collectif des chefs de villages ?
20. En matière d'alpha, me parler un peu des formateurs qui sont employés par l'État dans la commune et un peu partout au Mali.
21. Qu'est-ce que le CED ? [*Le fait qu'il y ait déjà des ressources de formées permet à l'État d'aller de l'avant avec ses CED dans cette zone.*]
 - a. Financé par qui ?
 - i. Entretien de la structure ?
 - ii. Rémunération des enseignants ?
 - b. Est-ce qu'il y a des CED à Sare ?

☞ INFORMATEUR CLÉ : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR SAISIR LE CONTEXTE DANS LEQUEL S'EST IMPLANTÉ LE PROGRAMME DE L'ONG SUCO DANS LA COMMUNE DE SOYE

(p. 177 à 179)

LES DÉBUTS

1. Qu'est-ce que le Consortium SUCO-OGES ?
2. Au tout début, comment la population de la Commune de Soye a-t-elle entendu parler du Consortium SUCO-OGES ?
3. Comment la population de la commune de Soye en est-elle arrivée à demander une étude socioéconomique en 1997 ? Qui a financé cette étude ?
4. Comment en êtes-vous venu à vous faire financer par le Cardinal Léger ?
5. Comment a été fait le choix des villages de la première génération ?
6. À quel moment (la période) ont été donnés les ateliers pour l'organe de contrôle au village de Sare?
 - a. Comment ça été ?
7. À quel moment (la période) ont été donnés les ateliers pour le plan de développement au village de Sare?
 - a. Comment ça été ?
8. Quelles ont été les activités de consolidations menées pour les villages de la première génération et particulièrement pour Sare ?
Pourquoi mener ces activités de consolidation ?
De quel moment à quel moment parle-t-on d'activités de consolidation ?
9. Dans le cadre du processus, quels sont les changements majeurs qu'il y a eu entre la première génération et les autres générations ?
 - a. Au niveau du processus ?
 - b. Au niveau de l'alphabétisation ?
10. Quelle est la dernière fois que vous êtes allés dans le village de Sare pour les appuyer ?
11. Jusqu'à quand les ADV doivent-elles vous communiquer leur rapport annuel ?
Doivent-elles le faire même après votre retrait de la commune ? Et pour les AIV ?
 - a. Et si tel est le cas, que faites-vous avec ces informations ?

L'AIV

12. Comment ça été quand la Commune de Soye a vu le jour ? Est-ce que cela a affecté le processus ?
13. Est-ce qu'il y a d'autres ONG qui sont intervenues dans la Commune de Soye avant SUCO-OGES ? Et pendant le processus d'appui de SUCO ? Et depuis le départ de SUCO ?
 - a. Et pour Sare ?
 - b. (si oui et que l'ADV n'était pas en place) Comment s'est déroulée cette expérience ?
 - c. (si oui et que l'ADV était en place) Comment s'est déroulée cette expérience ? Quel a été le rôle de l'ADV ?
14. Quelle est la vocation de l'AIV de Soye ?
15. Qu'est-ce qu'elle apporte aux ADV de Soye
16. Pouvez-vous me parler du fonctionnement de l'AIV de Soye ?
17. Combien d'ateliers ont été donnés pour le processus d'appui à l'AIV ?
 - a. Quels sont ces ateliers ?
18. De quelle date à quelle date se sont déroulés ces ateliers ?
19. Est-ce que le fonds de développement de l'AIV avait prévu dès le départ de Soye III ?
 - a. Combien ont été donnés à l'AIV ?
20. Comment seront gérés ces fonds ?
21. Expliquez-moi un peu qui sont les élus de la Commune de Soye ?
 - a. Issus des ADV ? Issus des bureaux ?
 - b. Depuis quand sont-ils en poste ?
22. Comment se répartit le financement par village du fonds de développement de l'AIV de la commune de Soye ?

VARIA

23. Dans tout ce que SUCO apporte aux populations (savoirs et savoir-faire) qu'est-ce qui doit être pérennisé, qu'est-ce qui doit rester après le départ de SUCO des villages, des quartiers et des communes ?
 - a. (Si c'est l'ADV) Quels aspects de l'ADV doivent se maintenir dans le temps ?

24. [Protocole d'entente, Article 13] : S'agit-il là de l'ADV (toute la population) ou seulement du bureau?

25. [Protocole d'entente, Article 28] : Est-ce arrivé que l'AIV retire un fonds de développement à un village? Et parle-t-on du fonds donné via l'AIV et/ou le fonds initialement donné à l'ADV?

**☞ INFORMATEUR CLÉ : GUIDE UTILISÉ POUR SAISIR L'ÉVOLUTION DE
L'ALPHABÉTISATION DANS LA COMMUNE**
(p. 180-181)

1. Comment s'est déroulée l'alphabétisation dans le village de *Sare* :
 - a. À quel moment la formation a-t-elle commencé?
 - b. Elle a duré combien de temps?
 - c. Combien de cours y a-t-il eu au total?
 - d. Autant de femmes que d'hommes qui étaient formés?
 - e. L'établissement des centres alpha?
 - f. Nombre de formateurs-trices formés?
 - g. Pour l'établissement des centres Alpha, qui a payé? Y a-t-il eu une contribution des populations?
 - h. Possible de donner les cours à tout moment ou seulement des périodes précises de l'année?
 - i. Vous formiez pour alphabétiser les gens en général ou pour former des formateurs et formatrices?
 - j. Avez-vous eu la chance de suivre un peu les formations données par les formateurs et formatrices?
 - k. Combien de personnes ont-elles été formées depuis que SUCO a quitté le village?
2. Quels sont les aspects de l'alphabétisation qui ont été les plus difficiles pour la population de *Sare* quand elle a suivi cette formation?
3. Durant le processus d'appui, est-ce qu'on a consacré assez de temps à l'alphabétisation?
 - a. Pour quelles raisons?
4. Combien de temps de plus aurait-il fallu ?
5. Y a-t-il eu des activités de consolidation en alphabétisation pour le village de *Sare* ?
 - a. Lesquelles?
 - b. À quels moments?
 - c. Pour quelles raisons?
6. Quel est l'état de l'alphabétisation au moment où SUCO quitte la commune de *Soye*?
7. Quel était l'état de l'alphabétisation dans le village de *Sare* au moment où SUCO quitte la Commune de *Soye*?
8. Quel est l'état de l'alphabétisation aujourd'hui dans le village de *Sare*?
 - a. Y a-t-il des formateurs et formatrices en alpha dans le village?

- b. Forment-ils à l'heure actuelle ?
- c. Sont-ils capables de dégager du temps pour former?
- d. Sont-ils rémunérés pour former?
- e. Qui prend en charge le centre Alpha?
- f. Qui prend en charge le matériel scolaire?
- g. Y a-t-il de nouvelles personnes qui ont été formées depuis que SUCO n'appuie plus en Alpha ?

9. Quelle est l'importance de l'alphabétisation pour le fonctionnement de l'ADV?

10. Est-ce que l'alpha devrait se poursuivre après le départ de SUCO de la commune de *Soye*? Pour quelles raisons?

11. Est-ce que les villages sont assez autonomes pour prendre en charge l'alpha après le départ de SUCO de la commune?

a. (si non) Qu'est-ce qui leur manque?

12. En matière d'alpha, quels ont été les changements apportés entre la 1re génération et les autres?

a. Pour quelles raisons?

☞ INFORMATEURS CLÉS : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR SAISIR LE FONCTIONNEMENT DE L'EXÉCUTIF DE L'ADV DE SARE

(p. 182 à 185)

1. Y a-t-il eu, à Sare, d'autres collaborations avec des intervenants extérieurs **avant l'appui de SUCO** (avant 1997)? Et **pendant l'appui de SUCO**? **Après 2007** ?
 - a. Comment ça s'est passé?
2. Combien y a-t-il de membre actuellement sur le Bureau de l'ADV de Sare?
 - a. Combien de femmes / hommes / jeunes ?
 - b. La position occupée dans le Bureau par chacun de ces groupes (Voir Tableau) ?
3. Est-ce que le Bureau a été renouvelé depuis sa mise en place lors du processus d'appui de SUCO?
 - a. **Si OUI**, pour quelles raisons?
 - b. **Si NON** : n'y a-t-il pas trop de membres avec 101 personnes sur le bureau – est-ce un bureau fonctionnel? Sont-ils capables de réunir tout le monde lors des rencontres ?
4. Comment procédez-vous au renouvellement du Bureau ?
5. Y a-t-il eu révision des protocoles d'entente?
 - a. Pour quelles raisons?
 - b. Et le protocole pour les bœufs de labour, n'arrivait-il pas à échéance en 2007?
6. Est-ce que les protocoles ont été rouverts et mis à jour sur le modèle des villages des générations suivantes ?
7. Est-ce que les documents les protocoles + Statuts et Règlement ont été réécrits en Peul?
8. Actuellement, comment va la mobilisation de la population lors des rencontres appelées par le Bureau?
 - a. Est-ce que les femmes y participent?
 - b. Est-ce que les jeunes y participent?
9. Est-ce que l'ADV de Sare s'appuie aujourd'hui sur les Statuts et Règlement intérieur ainsi que les Protocoles d'entente pour le fonctionnement de l'ADV?
10. Quelles ont été les difficultés rencontrées **depuis** la mise en place de l'ADV?
 - a. Comment ont-elles été surmontées?
11. Quelles sont les **activités** qui sont les plus difficiles actuellement à réaliser dans le cadre du fonctionnement de l'ADV?

- *Mobilisation*
 - *Respect des protocoles*
 - *Réalisation du plan de développement*
 - *Le travail de l'organe de Contrôle*
 - *Etc.*
12. Comment le Bureau s'assure-t-il que l'ensemble des documents (protocoles + Statut + Plan + Convention) soit connu par l'ensemble de la population ?
 13. Est-ce que les représentants des clans au niveau du Bureau rendent compte à leur clan?
 - a. De quelle façon ?
 14. Comment s'est déroulée la mise en œuvre du premier plan de développement?
 15. Et actuellement, comment se déroule la mise en œuvre du plan de développement (utilisation des intérêts pour financer les activités au niveau social, culturel et environnemental) ?
 16. Est-ce que la Convention du village est appliquée?
 17. Combien de personnes se trouvent aujourd'hui dans le contrôle?
 - a. Combien d'Hommes ?
 - b. Combien de Femmes?
 - c. Sont-ils tous alphabétisés?
 18. Est-ce que l'Organe de contrôle de Sare est aujourd'hui fonctionnel?
 - a. Dans quelles circonstances a-t-il contrôlé ?
 - b. Comment cela s'est passé ?
 - c. Contrôle-t-il autre chose que le fonds remis par SUCO ?
 19. Est-ce que l'Organe de contrôle rend compte au bureau et aux Sages de ses contrôles au niveau du comité de gestion [Protocole des femmes, Point 5, Article 3 : 3]?
 20. Est-ce que l'Exécutif rend compte à l'AG de l'évolution des activités de chaque secteur de développement ?
 21. Combien de personnes sont alphabétisées actuellement dans le village?
 - a. Sont-elles toutes sur le Bureau?
 - b. Y a-t-il des formateurs / formatrices en alpha dans le village? Combien d'hommes et combien de femmes?
 - i. Sont-ils capables de dégager du temps pour former?
 - ii. Sont-ils rémunérés pour former?
 - iii. Ont-ils formé de nouvelles personnes?
 - c. Qui prend en charge le centre alpha?
 - d. Qui prend en charge le matériel scolaire?

- e. Y a-t-il de nouvelles personnes qui ont été formées depuis que SUCO n'appuie plus en Alpha dans le village?
 - f. Qui sont ces personnes (hommes / femmes / jeunes)
22. Est-ce que Sare a son CED ?
- a. Combien de personnes sont inscrites : Jeunes Garçons et Jeunes Filles ?
23. Comment vont les remboursements cette année ?
24. Comment se porte la gestion du fonds de développement (des différentes activités économiques)?
25. Comité Santé :
- a. Comment a-t-il été mis en place?
 - b. Se réunissent-ils?
 - c. Prennent-ils leur P.V.?
 - d. Comment rendent-ils compte?
26. Comité Alpha :
- a. Comment a-t-il été mis en place?
 - b. Se réunissent-ils?
 - c. Prennent-ils leur P.V.?
 - d. Comment rendent-ils compte?
27. Est-ce que l'ADV gère aujourd'hui d'autres sphères de développement dans le village?
- a. Lesquelles?
 - b. Pouvez-vous nous donner des exemples ?
28. Quelles sont vos initiatives en matière de gestion ?
- a. Ex. : Remboursement des prêts avec des sacs de riz ?
29. Est-ce que vous menez d'autres activités à caractères économiques autres que celles du Matériel Agricole et de la Caisse de crédit ?
- a. **Si OUI** : Est-ce que cette activité a son protocole d'entente?
- AIV
30. Y a-t-il eu des obstacles à la mise en place de l'AIV?
- a. Comment ont-ils été surmontés?
31. Qui sont les deux personnes qui représentent Sare sur l'AIV?
32. Sont-elles également sur l'exécutif de l'AIV?
33. Comment rendent-ils compte au Village de tout ce qui se dit dans les différentes

rencontres de l'AIV ?

34. Comment le village de Sare fait-il remonter ses préoccupations au niveau de l'AIV?
35. Qu'est-ce qui a changé pour Sare depuis que l'AIV a été mise en place?
36. Est-ce que vous envoyez vos rapports annuels à l'AIV?
37. Qu'est-ce qui vous a donné le courage d'attendre 18 mois avant d'avoir le fonds de développement?
38. Est-ce que les élections communales en 1999 sont venues bouleverser le processus ?

INFORMATEURS CLÉS : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR SAISIR LE FONCTIONNEMENT DE L'EXÉCUTIF DE L'AIV DE LA COMMUNE DE SOYE

(p. 186 à 188)

39. Y a-t-il eu d'autres collaborations, dans les villages de la Commune de Soye, avec des intervenants extérieurs **avant l'appui de SUCO** (avant 1997)? Et **pendant l'appui de SUCO** ? Ou encore **après 2007** ?
- Comment ça s'est passé?
40. Des 67 membres pour l'AG de l'AIV...:
- Combien d'hommes?
 - Combien de femmes?
41. Combien y a-t-il de membres actuellement sur le Bureau de l'AIV ?
- Combien de femmes et d'hommes ?
 - À quels postes se retrouvent-ils et se retrouvent-elles ?
42. Combien de personnes sur le Bureau sont alphabétisées?
- Combien de femmes et combien d'hommes?
43. Est-ce qu'il y a des représentants des villages sur l'AIV qui ont été changés?
- Pour quelles raisons?
44. Est-ce qu'il y a des membres de l'exécutif qui ont été changées?
- Pour quelles raisons?
45. Y a-t-il eu des obstacles dans le cadre de la mise en place de l'AIV?
- Comment ont-ils été surmontés ?
46. Est-ce que l'AIV de *Soye* s'appuie aujourd'hui sur les Statuts et Règlement intérieur ainsi que les Protocoles d'entente pour le fonctionnement de l'AIV?
47. Comment s'est déroulée la mise en œuvre du premier plan de développement?
- Et cette année?
48. Est-ce que l'organe de contrôle a eu à contrôler?
- Dans quelles circonstances?
 - Comment ça s'est passé ?
 - Contrôle-t-il autre chose que l'argent de SUCO ?
49. Quelles sont les activités les plus difficiles à réaliser dans le cadre du fonctionnement

de l'AIV?

50. Est-ce que les villages vous envoient leur rapport annuel?

51. Combien y a-t-il de comités de gestion au niveau de l'AIV? [Réussir à rendre compte de leur Vigueur et leur Rigueur]

- a. Comment vont ces différents comités?
 - i. Se réunissent-ils?
 - ii. Prennent-ils leur P.V.?
 - iii. Comment rendent-ils compte?

52. Combien de Secteurs d'activités ? [Réussir à rendre compte de leur Vigueur et leur Rigueur]

- a. Comment vont ces différents comités?
 - i. Se réunissent-ils?
 - ii. Prennent-ils leur P.V.?
 - iii. Comment rendent-ils compte?

53. Quels sont les projets que l'AIV a financés (autres que les prêts individuels)?

- a. Nous en parler un peu.

54. Quels sont les projets que l'AIV a montés pour qu'ils puissent être financés par d'autres sources de financement que l'AIV?

- a. Nous en parler un peu. (Ex. : le montage de projet pour les Marabouts et leurs talibés).

55. Parler-nous des initiatives qui ont été accomplies dans la Commune, pour l'ensemble de la Commune, la façon des les choses se sont déroulées :

- a. La construction du siège de l'AIV;
- b. Etc.

56. Qu'est-ce qui a changé dans la Commune depuis que l'AIV a été mise en place ?

57. Qu'est-ce que cette AIV apporte aux ADV ?

58. Selon vous, avez-vous eu assez de temps pour mettre en place cette AIV ?

59. Quels sont les grands défis que l'AIV a rencontrés jusqu'à aujourd'hui?

- a. Comment les avez-vous surmontés?

60. Qui sont les 67 membres de l'AG de l'AIV de la commune de Soye ?

61. Comment l'AIV s'assure-t-elle que les 67 personnes déléguées par les villages rendent

compte des rencontres (AG annuelle / Rencontres mensuelles du Bureau / Rencontres semestrielles en AG) dans leur village respectif ?

- a. Quels sont les mécanismes de restitution?
 - b. Comment font-ils pour s'en assurer?
62. Comment remontent à l'AIV les préoccupations des villages ?
63. Comment vous assurez-vous que l'AIV soit bien connue par l'ensemble de la population ?
64. Comment le Bureau s'assure-t-il que l'ensemble des documents (protocoles + Statut + Plan + Convention) soient connus par l'ensemble de la population ?
65. Qu'avez-vous fait des intérêts dégagés la première année?
66. Et cette année, qu'allez-vous faire avec les intérêts ?
67. Qu'est-il arrivé du projet de la Banque de céréales par zone (j'ai vu le protocole d'entente) ?
68. Comment s'organise dorénavant l'alphabétisation dans la Commune ?
- a. Comité alpha qui s'occupe de l'alphabétisation dans la commune ?
 - b. Comment a-t-il vu le jour?
69. Quels sont les projets que l'AIV étudie en ce moment en vue d'être, peut-être, financés?
70. Comprenez-vous bien la convention entre l'AIV et le Ministère des Finances?
71. Réussissez-vous à réaliser le rapport dû à tous les trois mois pour le Ministère des Finances?
- Y a-t-il des réunions que vous tenez qu'on a oublié de mentionner?

ANNEXE 4

MODÈLE DE FEUILLET D'INFORMATION UTILISÉ POUR TOUS LES ENTRETIENS INDIVIDUELS ET LES FOCUS GROUP

Titre du projet : Évaluation de la pérennité et de la pérennisation de l'Association de développement villageois du village de Sare de la commune de Soye au Mali

Feuille d'information à l'intention de...

Présentation Je suis Hugo Pollender, étudiant à la maîtrise de l'Université Laval (au Québec, Canada). Cette recherche se déroule sous la direction de monsieur Bernard Roy, qui est rattaché à la faculté des sciences infirmières et au département du même nom. Cette recherche est en partie financée par l'ONG SUCO.

Introduction Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Je vous invite à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Nature de l'étude Cette recherche a pour objectifs de comprendre comment le village de Sare a mis en place, avec l'accompagnement de SUCO, son association de développement villageois, et de comprendre également ce qui a permis et permet toujours à l'ADV de durer dans le temps.

Déroulement de la participation Comme vous le savez, c'est SUCO qui m'a permis de savoir que vous seriez prêt à me rencontrer. J'aimerais échanger avec vous. Cette causerie en petit groupe ne devrait pas durer plus de deux heures. Si vous êtes d'accord, je désire enregistrer cette causerie pour réaliser une bonne traduction de ce que vous aurez à me dire et ainsi ne rien perdre de vos propos. L'enregistrement sera détruit dès que j'aurai terminé mon travail (au mois d'août 2009).

Ce que je souhaite, c'est que vous partagiez avec moi comment vous avez perçu le processus qui a amené la mise en place de l'association X du village de Sare, l'évolution de l'association ces dernières années et ce qui a pu contribuer à sa pérennité.

Avantages et risques possibles liés à la participation

À partir de ce que vous allez me raconter, je pense que SUCO pourra développer des outils de suivi et d'évaluation pour garantir le plus possible la pérennité des ADV que vous aidez à faire émerger.

Il n'y a aucun **risque** connu lié à la participation à cette recherche. Par contre, si en cours d'entretien vous ne voulez plus, peu importe la raison, échanger avec moi et les autres participants, vous pouvez quitter la causerie sans conséquence pour vous-même ni pour les autres participants.

Je me dois de préciser, que votre participation à cette étude est volontaire et que je ne vais pas vous payer.

Droit de retrait Même si vous acceptez de me rencontrer, vous pouvez toujours décider de ne plus vouloir parler; vous pouvez même décider d'arrêter de parler même après avoir

commencé l'échange. Il n'y a aucune conséquence pour vous si vous décidez d'arrêter l'entretien.

Confidentialité Tout ce que vous allez me raconter restera entre nous. Quand je vais discuter et écrire des rapports, je n'utiliserai jamais votre nom.

Pour des renseignements supplémentaires Si vous voulez avoir d'autres informations ou formuler une plainte ou une critique à propos de ce projet de recherche, vous pouvez le faire en communiquant avec le représentant national de SUCO au Mali, monsieur Bernard Bohmert aux coordonnées suivantes :

SUCO - Mali
Boîte postale 415
Rue 234 - Villa 599
Hippodrome
Bamako, Mali
Téléphone. : (223) 20.21.27.77
Courriel : suco@afribone.net.ml

Remerciements Sachez que votre collaboration m'est précieuse dans la réalisation de cette recherche. Je vous remercie sincèrement d'accepter d'y participer.

ANNEXE 5

☞ MODÈLE DU FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCRIT UTILISÉ POUR LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Titre du projet : Évaluation de la pérennité et de la pérennisation de l'Association de développement villageois du village de Sare de la commune de Soye au Mali.

Formulaire de consentement à l'intention...

Consentement : Je, soussigné _____, accepte librement de participer à l'étude que l'on vient de m'expliquer.

1. On m'a expliqué, en français, une langue que je comprends et parle couramment, comment cette étude serait menée.
2. On m'a informé des avantages et du fait qu'il n'y avait pas de risques associés à ma participation.
3. Je comprends que ma participation est volontaire et que je peux me retirer en tout temps sans préjudice.
4. Je comprends que les données de cette étude seront traitées en toute confidentialité et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins de recherche et pour permettre à l'ONG SUCO de développer des outils de suivi et d'évaluation pour les nouveaux villages et quartiers qu'ils vont appuyer. Les données ou les enregistrements des entrevues seront conservés en toute confidentialité et les enregistrements seront détruits au mois d'août 2009.
5. J'ai en ma possession un exemplaire du feuillet d'information et du formulaire de consentement que j'ai lu préalablement et qu'on m'a expliqué de façon claire.
6. J'ai pu poser toutes les questions voulues concernant cette étude et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes.
7. Pour toute information complémentaire au sujet de ce projet de recherche ou pour formuler une plainte ou une critique à son propos, on m'a informé-e que je pouvais communiquer avec le représentant national de SUCO au Mali, monsieur Bernard Bohmert aux coordonnées suivantes :

SUCO - Mali
Boîte postale 415
Rue 234 - Villa 599
Hippodrome
Bamako, Mali

Téléphone. : (223) 20.21.27.77

Courriel : suco@afribone.net.ml



_____ Nom du participant	_____ Signature	_____ Date
_____ Nom de l'intervieweur	_____ Signature	_____ Date
Lieu _____		

ANNEXE 6

☞ MODÈLE DU FORMULAIRE DE CONSENTEMENT VERBAL UTILISÉ POUR LES ENTRETIENS EN *FOCUS GROUP*

Titre du projet : Évaluation de la pérennité et du processus de pérennisation de l'Association de développement villageois du village de Sare de la commune de Soye au Mali

Formulaire de consentement verbal à l'intention de ou des...

Présentation Je suis Hugo Pollender, étudiant à la maîtrise de l'Université Laval (au Québec, Canada). Cette recherche se déroule sous la direction de monsieur Bernard Roy, qui est rattaché à la faculté des sciences infirmières et au département du même nom. Cette recherche est en partie financée par l'ONG SUCO.

Introduction Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps d'écouter attentivement et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, ses avantages, ses risques et ses inconvénients. Je vous invite à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Nature de l'étude Cette recherche a pour objectifs de comprendre comment le village de Sare a mis en place, avec l'accompagnement de SUCO, son association de développement villageois, et de comprendre également ce qui a permis et permet toujours à l'ADV de durer dans le temps.

Déroulement de la participation Comme vous le savez, c'est SUCO qui m'a permis de savoir que vous seriez prêt à me rencontrer. J'aimerais échanger avec vous et, en même temps, avec d'autres hommes de l'exécutif. Cette causerie en petit groupe ne devrait pas durer plus de deux heures. Si vous êtes d'accord, je désire enregistrer cette causerie pour réaliser une bonne traduction de ce que vous aurez à me dire et ainsi ne rien perdre de vos propos. L'enregistrement sera détruit dès que j'aurai terminé mon travail (au mois d'août 2009).

Ce que je souhaite, c'est que vous partagiez avec moi comment vous avez perçu l'arrivée de SUCO au village et l'émergence de l'association X, et ce qui a permis à l'ADV de se développer pour être ce qu'elle est aujourd'hui.

Avantages et risques possibles liés à la participation

À partir de ce que vous allez me raconter, je pense que cela pourra alimenter votre réflexion concernant : ce qui pourrait être fait par la communauté pour que votre association puisse être renforcée et ainsi vous serve encore longtemps; et pour réfléchir aux types de partenariats que vous voudrez avoir, dans l'avenir, avec d'autres intervenants extérieurs.

Il n'y a aucun **risque** connu lié à la participation à cette recherche. Par contre, si en cours d'entretien vous ne voulez plus, peu importe la raison, échanger avec moi et les autres participants, vous pouvez quitter la causerie sans conséquence pour vous-même ni pour

les autres participants.

Je me dois de préciser, que votre participation à cette étude est volontaire et que je ne vais pas vous payer.

Droit de retrait Même si vous acceptez de me rencontrer et de partager avec moi l'histoire de votre association, X, vous pouvez toujours décider de ne plus vouloir parler; vous pouvez même décider d'arrêter de parler même après avoir commencé l'échange. Il n'y a aucune conséquence pour vous si vous décidez d'arrêter l'entretien.

Confidentialité Tout ce que vous allez me raconter restera entre nous. Quand je vais discuter et écrire des rapports, je n'utiliserai jamais votre nom.

Pour des renseignements supplémentaires Si vous voulez avoir d'autres informations ou formuler une plainte ou une critique à propos de ce projet de recherche, vous pouvez le faire en communiquant avec le représentant national de SUCO au Mali, monsieur Bernard Bohmert ou encore le Directeur national de SUCO au Mali, monsieur Moussa Konaté, aux coordonnées suivantes :

SUCO - Mali
Boîte postale 415
Rue 234 - Villa 599
Hippodrome
Bamako, Mali

Téléphone. : (223) 20.21.27.77 Courriel : suco@afribone.net.ml

Remerciements Sachez que votre collaboration m'est précieuse dans la réalisation de cette recherche. Je vous remercie sincèrement d'accepter d'y participer.

1. On m'a expliqué, en peule, une langue que je comprends et parle couramment, comment cette étude serait menée.
2. On m'a informé des avantages et du fait qu'il n'y avait pas de risques associés à ma participation.
3. Je comprends que ma participation est volontaire et que je peux me retirer en tout temps sans préjudice.
4. Je comprends que les données de cette étude seront traitées en toute confidentialité et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins de recherche et pour permettre à l'ONG SUCO de développer des outils de suivi et d'évaluation pour les nouveaux villages et quartiers qu'ils vont appuyer à l'avenir. Les données et les enregistrements des entrevues seront conservés en toute confidentialité et les enregistrements seront détruits au mois d'août 2009.
5. J'ai pu poser toutes les questions voulues concernant cette étude et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes.
6. Pour toute information complémentaire au sujet de ce projet de recherche ou pour formuler une plainte ou une critique à son propos, on m'a informé que je pouvais communiquer avec le représentant national de SUCO au Mali, monsieur Bernard Bohmert ou encore le Directeur national de SUCO au Mali, monsieur Moussa Konaté, aux coordonnées précédemment indiquées.

ANNEXE 7



Vice-rectorat à la recherche et à la création
Comité d'éthique de la recherche

Québec, le 7 avril 2008

**Monsieur Hugo Pollender
Monsieur Bernard Roy
843, avenue de Bougainville
Québec (Québec) G1S 3A5**

Objet : Projet de recherche intitulé : Évaluation de la pérennité et du processus de pérennisation de l'Association de développement villageois Hoolare du village de Sorguere de la commune de Soye au Mali (Numéro d'approbation : 2008-074)

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche en sciences de la santé s'est réuni le 1^{er} avril 2008 et a pris connaissance du projet cité en objet. Après l'avoir étudié, il a conclu qu'il respecte les principes de l'éthique de la recherche. Par conséquent, le Comité **approuve ledit projet** pour une période d'un an, soit **jusqu'au 1^{er} mai 2009**.

Toutefois, le Comité vous demande d'indiquer dans vos feuillets d'information et vos formulaires de consentement verbaux que le projet est en partie supporté financièrement par SUCO. De plus, les formulaires de consentement verbaux devraient être revus afin d'éliminer les mentions qui ne sont pas appropriées à ce type de consentement, comme par exemple : « veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent » ainsi que le contenu du point 5, en page 2 de 3. En outre, le Comité demeure dans l'attente de la version finale des grilles d'entrevue et des lettres d'autorisation lorsqu'elles seront disponibles.

Il est important de retourner au Comité la version finale des feuillets d'information et des formulaires de consentement oraux mentionnant le numéro d'approbation (2008-074) suivi de la date d'approbation qui est celle de la présente lettre, **faute de quoi le projet pourrait sembler ne pas avoir été approuvé par le Comité**.

Le Comité d'éthique devra être informé et devra réévaluer ce projet advenant toute modification ou l'obtention de toute nouvelle information qui surviendrait à une date ultérieure à celle de la présente approbation et qui comporterait des changements dans le choix des sujets, dans la manière d'obtenir leur consentement ou dans les risques encourus. **De plus**, toute complication imprévue et sérieuse concernant un participant inscrit à la présente étude devra être immédiatement rapportée par écrit au Comité d'éthique peu importe si cet événement est survenu dans notre milieu ou ailleurs dans un autre centre. Le chercheur devra y joindre son évaluation personnelle de la situation en précisant si, selon lui, cet événement est relié à l'étude, s'il s'agit

Maison Michael-John-Brophy
2241, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec) G1V 0A6
CANADA

418 656-2131, poste 4506
Télécopieur : 418 656-2840
cer@vrr.ulaval.ca
www.cer.ulaval.ca

d'un risque jusque-là inconnu, si les participants déjà inscrits doivent être informés et si une modification du formulaire de consentement est nécessaire pour les nouveaux sujets. Le Comité doit être avisé également si le projet de recherche est interrompu pour une raison quelconque y compris en raison de la suspension ou de l'annulation d'approbation d'un organisme subventionnaire.

Le projet devra être réévalué un an à partir de cette date d'approbation, le chercheur indiquant brièvement l'évolution et le déroulement de sa recherche, le nombre de participants recrutés et si le projet se déroule comme prévu. Un formulaire de demande de renouvellement est disponible sur le site Internet du Comité à l'adresse suivante : <http://www.cerul.ulaval.ca>.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.



Jacques Deslauriers, président
Comité d'éthique de la recherche en sciences de la santé



Vice-rectorat à la recherche et à la création
Comité d'éthique de la recherche

2008-074 A1

Québec, le 24 février 2009

Monsieur Hugo Pollender
Monsieur Bernard Roy
843, avenue de Bougainville
Québec (Québec) G1S 3A5

Objet : Projet de recherche intitulé : Évaluation de la pérennité et du processus de pérennisation de l'Association de développement villageois Hoolare du village de Sorguere de la commune de Soye au Mali
(Numéro d'approbation : 2008-074 A-1 / 24-02-2009)

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche en sciences de la santé a pris connaissance de votre demande d'amendement au projet cité en objet et vous remercie pour les précisions et les documents fournis. Il comprend que cet amendement consiste à recruter deux participants additionnels, soit le chargé de la formation de SUCO-Mali ainsi que le Directeur National de cette même organisation. Il accuse réception des grilles d'entrevue que vous lui avez fait parvenir par la même occasion et il prend acte que vous lui ferez parvenir les lettres d'autorisation dès qu'elles vous seront fournies. Après étude, il considère que cet amendement respecte les principes éthiques de la recherche avec des êtres humains. Par conséquent, le Comité **approuve l'amendement** audit projet **jusqu'au 1^{er} mai 2009**, comme mentionné lors de l'approbation initiale. Toutefois, en réponse à votre question, il vous rappelle qu'il doit être informé, notamment de toute modification ou l'obtention de toute nouvelle information qui surviendrait à une date ultérieure à celle de la présente approbation et qui comporterait des changements dans le choix des sujets, dans la manière d'obtenir leur consentement ou dans les risques encourus.

Mesure de suivi associée à l'émission de l'approbation du présent amendement :

1. Retourner la nouvelle version finale du formulaire de consentement mentionnant le numéro d'approbation **(2008-074 A-1 / 24-02-2009)** afin qu'il soit déposé à votre dossier, à défaut de quoi le projet pourrait sembler ne pas avoir été approuvé par le Comité. + FFI

Maison Michael-John-Brophy
2241, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec) G1V 0A6
CANADA

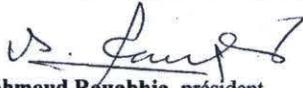
418 656-2131, poste 4506
Télécopieur : 418 656-2940
cer@vrt.ulaval.ca
www.cerul.ulaval.ca

...2

Rappel des mesures de suivi associées à l'approbation générale du projet :

2. Informer le Comité par écrit et dans les meilleurs délais (indépendamment du calendrier de ses réunions statutaires pour lui permettre d'en faire un suivi sur réception) des situations suivantes si elles se présentent :
 - de **toute modification au projet**, comme il a été approuvé en ce jour, qui comporterait des changements dans le choix des participants, dans le recrutement, dans la manière d'obtenir leur consentement, de réaliser la collecte des données ou encore, dans les risques ou inconvénients encourus par la participation, et ce, préalablement à l'application de ce changement (modèle de lettre de demande d'amendement disponible sur le site Internet des CERUL);
 - de **toute modification qui serait apportée à un instrument de recrutement** (annonces, affiches, etc.) **ou de collecte** des données (questionnaire, grille d'entrevue, etc.) en fournissant la nouvelle version du document concerné, où les modifications auront été mises en évidence, préalablement à son utilisation;
 - de **tout événement imprévu et sérieux** (ex. : détresse psychologique d'un participant, menace proférée à l'égard d'une personne, effets secondaires ou imprévus ou indésirables d'un produit, d'un médicament ou d'un test, etc.) qui surviendrait dans le déroulement d'une activité du présent projet et qui impliquerait un participant, en complétant le formulaire VRR-EI disponible sur le site Internet des CERUL;
 - si le **projet de recherche est interrompu** pour une raison quelconque, qu'il soit financé ou non, y compris en raison de la suspension ou de l'annulation d'approbation d'un organisme subventionnaire.
3. Présenter annuellement une **demande de renouvellement** de la présente approbation, en fournissant un rapport sur le déroulement de la recherche, le nombre de participants recrutés et, le cas échéant, sur les difficultés rencontrées en cours de réalisation tant que le recrutement ne sera pas terminé, en complétant le formulaire VRR-107.

Au nom du Comité, je vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation d'amendement à son attention ainsi que pour la collaboration que vous lui avez apportée durant l'étude de votre projet. Je vous souhaite le plus grand succès dans la poursuite de vos travaux de recherche et je vous prie d'accepter, Monsieur, mes salutations distinguées.



Mahmoud Rouabhia, président
Comité d'éthique de la recherche en sciences de la santé

Maison Michael-John-Brophy
2241, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec) G1V 0A6
CANADA

418 656-2131, poste 4506
Télécopieur : 418 656-2840
cer@vrr.ulaval.ca
www.cerul.ulaval.ca