

STA
2526

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**Le projet « Aux portes du Sahel » et les défis de la
coopération internationale**

**Par
Johanne Lacoursière**



**Rapport de stage présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
option pour analystes
administration internationale**

**Comité régional pour l'éducation au développement international
de Lanaudière**

Kouana, Mali

Août, 2010



FICHE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE STAGE

Titre du rapport : Le projet « Aux portes du Sahel » et les défis de la coopération internationale

Nom de l'étudiant : Johanne Lacoursière

Organisme d'accueil : Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière

Date du stage : Hiver 2010

Résumé : Faisant le bilan du projet de développement « Aux portes du Sahel » réalisé dans le village malien de Kouana, la présente étude vise à mettre en lumière quelques-unes des principales caractéristiques d'intervention propres à la coopération internationale. Précisément, il s'agit de relever les défis de l'aide au développement mise en œuvre dans le cadre d'un projet de coopération internationale. L'étude fait aussi ressortir certains facteurs pouvant influencer les résultats des activités menées et, par le fait même, l'atteinte des objectifs poursuivis et l'efficacité de l'aide développement offerte.

Problématique : Quels sont les grands défis de la coopération internationale? Quel est l'impact à court terme du projet « Aux portes du Sahel »? Comment les divers facteurs en présence ont-ils pu influencer le projet? Pourquoi le projet mérite-t-il d'être analysé par rapport aux enjeux de la coopération internationale et à l'efficacité de l'aide internationale?

Méthodologie : Étude de cas basée sur des données recueillies sur le terrain à travers l'observation participante et l'entrevue semi-dirigée avec des acteurs clés impliqués dans le projet à différents niveaux et suivie d'une analyse de contenu afin d'identifier des relations entre les variables et noter les écarts entre les résultats observés et les résultats attendus.

Conclusion : Certains facteurs peuvent influencer la portée des actions menées lors d'un projet de coopération internationale et en circonscrire les retombées. Il faut notamment tenir compte des écarts entre les priorités des bénéficiaires et les axes d'intervention choisis, du degré d'implication population locale, de l'importance de la formation et de la sensibilisation, de la prise en charge locale et de la nécessité de faire l'évaluation et le suivi du projet. En revanche, une grande complexité se dégage face à la multiplicité et à la diversité des acteurs, des motivations et des approches animant la dynamique d'intervention des projets de développement international.

Mots-clefs (5) : développement, efficacité de l'aide internationale au développement, coopération internationale, gestion de l'aide internationale, gestion de projet.

08 SEP 2010

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. MISE EN CONTEXTE..... | 2 |
| 1.1 Présentation du projet..... | 2 |
| 1.2 Présentation des bénéficiaires du projet : les villageois de Kouana au Mali | 5 |
| 1.3 Présentation des organismes partenaires : CRÉDIL et OGES | 8 |
| 2. MANDAT | 12 |
| 3. RECENSION DES ÉCRITS ET PROBLÉMATIQUE | 15 |
| 4. MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES | 20 |
| 5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS..... | 23 |
| 5.1 Résultats des activités du projet : réussites et difficultés | 23 |
| 5.2 Questionnement et pistes de réflexion en regard aux résultats obtenus..... | 36 |
| 6. ANALYSE DES RÉSULTATS..... | 37 |
| 7. ANALYSE D'ENSEMBLE ET PERSPECTIVE GLOBALE SUR LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE..... | 56 |
| 8. RECOMMANDATIONS..... | 60 |
| CONCLUSION..... | 62 |
| ANNEXES | 64 |
| BIBLIOGRAPHIE | 67 |

INTRODUCTION

La concurrence est vive et féroce dans le monde de la coopération internationale alors que chacun essaie de tirer son épingle du jeu. D'une part, les organismes de coopération internationale (OCI) ont besoin de projets, et du financement qui en découle, pour survivre et légitimer leur action. D'autre part, les partenaires du Sud se font compétition pour convaincre des organismes du Nord de les aider. On assiste alors à une valse d'intérêts, animée et diversifiée, où tous les danseurs se convoitent et se font la cour. Mais qu'en est-il des véritables enjeux de développement? Où se situent les populations-cibles dans cet échiquier? Quelle importance est attribuée aux problématiques qu'elles vivent? Et les stagiaires, quant à eux, à qui et à quoi contribuent-ils exactement en devenant des coopérants?

Toutes ces questions ont émané d'une expérience récente de solidarité internationale. Pourtant, elles sont loin d'être nouvelles. En effet, ces interrogations se sont ancrées au cœur du débat entourant l'efficacité de l'aide internationale et s'avèrent d'autant plus d'actualité depuis l'élaboration des Objectifs du Millénaire et la course à leur atteinte qui s'en suit.

Dans le cas qui nous concerne, ces questions méritent d'être reprises afin de porter un regard rigoureux sur un cas concret, celui du projet « Aux portes du Sahel », pour mettre celui-ci en perspective par rapport à la controverse entourant l'impact des partenariats d'intervention Nord-Sud en matière d'aide internationale. Ce projet auquel nous avons pris part s'est déroulé au Mali durant l'hiver 2010 et s'inscrivait dans le cadre du programme Québec sans frontières (QSF), une initiative de coopération internationale mise de l'avant par le Ministère des Relations Internationales du Québec (MRI) qui en est le principal bailleur de fonds. L'étude que nous proposons ici s'insère dans une démarche, à la fois méthodologique et analytique, associée à la réalisation du stage de maîtrise en administration internationale comme exigence du programme du même nom dispensé à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) de Montréal.

1. MISE EN CONTEXTE

Dans cette section, nous brosserons un portrait détaillé du projet « Aux portes du Sahel », tout en présentant les acteurs y qui sont impliqués ainsi que les objectifs qu'ils poursuivent à l'intérieur des balises gouvernementales, organisationnelles et communautaires en place. D'abord, nous expliciterons la nature des activités proposées, les diverses ressources investies de même que la planification des principales étapes. Ensuite, nous présenterons les bénéficiaires du projet sous deux angles principaux, soit les caractéristiques de la population locale ainsi que le milieu géographique, économique et social qui forment son quotidien. L'accent sera mis sur la description des besoins des villageois, sur les difficultés auxquelles ils font face et sur les demandes qu'ils émettent dans l'espoir d'améliorer leurs conditions de vie. Enfin, nous décrirons les organismes partenaires québécois et malien engagés dans le projet en appréhendant leur mission, leur champ d'intervention, leurs intérêts, leurs responsabilités et leur mandat respectifs.

1.1 Présentation du projet

Selon les données du MRI (Québec, 2008, p. 2), le gouvernement québécois a investi plus de 25 millions de dollars depuis la création, en 1995, du programme QSF afin qu'environ 4000 jeunes d'ici et âgés de 18 à 35 ans puissent participer à des séjours d'initiation à la coopération internationale dans divers pays en voie de développement, tout en vivant une expérience de découverte sociale et culturelle unique. Telle est « la volonté du gouvernement du Québec d'être au cœur du monde en soutenant [...] un développement plus juste et plus équitable » (Guide du stagiaire du CRÉDIL, 2009, p.3).

Coordonnée par la Direction du développement international du MRI en collaboration avec l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), cette

initiative a été lancée en 1995 pour favoriser une ouverture à la solidarité internationale. À travers la réalisation de projets de développement visant le mieux-être de communautés dans le besoin, elle encourage aussi la création de liens durables avec les populations du Sud. Pour les stagiaires, cette expérience représente, de plus, une occasion de « découvrir de nouvelles cultures, partager des valeurs de solidarité, participer à des projets concrets et développer leurs aptitudes personnelles et professionnelles » (QSF, site consulté le 15 juin 2010).

Pour réaliser ces objectifs, le programme QSF finance et encadre des partenariats de travail entre des organismes de coopération internationale québécois (OCI) et des organisations non gouvernementales (ONG) d'Afrique francophone et d'Amérique latine. Ceux-ci élaborent ensemble des projets qu'ils soumettent au bailleur de fonds ministériel. Les organismes québécois et étrangers à s'associer pour déposer des projets au MRI sont nombreux et leur champ d'action est varié¹. Quant aux stagiaires, ils possèdent un bagage d'expérience et d'intérêts tout aussi divers et souvent relié à leur domaine d'étude ou professionnel.

Le projet « Aux portes du Sahel » s'inscrit dans cette dynamique QSF. Réalisé pour la première fois à l'hiver 2008, ce partenariat à caractère environnemental entre le Québec et le Mali vise essentiellement à lutter contre le problème de la désertification. Il rejoint de petites communautés rurales maliennes via des activités liées à la préservation du milieu ainsi qu'au renforcement de la sécurité alimentaire qui s'étalent sur une période de 75 jours en village. Globalement, le projet consiste à sensibiliser et à outiller la population locale en regard au développement durable et à la protection de l'environnement à travers l'action d'un groupe de jeunes volontaires encadrés par les organismes partenaires québécois et malien. Plus précisément, les objectifs à atteindre en sol malien ont été formulés et présentés comme suit :

- Favoriser le rapprochement et la compréhension culturelle et sociale entre la communauté d'accueil et les stagiaires;
- Comprendre la réalité du mode de vie traditionnel malien;

¹ Exemples : Fondation Paul Gérin-Lajoie, Développement et Paix, gestion des déchets, radio communautaire, microcrédit, Association malienne d'assistance technique villageoise, Table filière karité au Burkina Faso, etc.

- Contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques et environnementales des communautés;
- Appuyer la lutte à la désertification;
- Favoriser le développement de la culture biologique;
- Favoriser l'autonomie alimentaire;
- Diminuer les pertes liées à la mise en marché et à l'entreposage des récoltes;
- Sensibiliser les populations sur les différents thèmes environnementaux liés à la protection des écosystèmes². (QSF, page consultée le 15 juin 2010)

Afin d'atteindre les buts fixés, le projet repose sur quatre principaux volets d'activités :

- Construction de foyers améliorés³ pour la cuisson des repas;
- Pratique du compostage comme alternative aux engrais chimiques pour fertiliser les sols;
- Plantation d'arbres fruitiers pour l'alimentation et la lutte contre les ravageurs;
- Don et usage de séchoirs solaires pour la conservation des aliments.

Parallèlement à ces interventions, des ateliers de formation et de vulgarisation de même que des causeries s'ajoutent à la démarche afin de sensibiliser la population sur les problèmes liés à la désertification et susciter l'implication de celle-ci dans le projet. De plus, les échanges culturels sont encouragés, notamment par le jumelage et la cohabitation entre familles maliennes d'adoption et stagiaires pendant le séjour.

Finalement, le programme QSF prévoit la création d'un Fonds d'appui à la communauté (FAC) servant à financer et à soutenir des initiatives additionnelles de développement sur le terrain. Au nom du gouvernement québécois, ce fonds est remis aux villageois « en échange de la réalisation complète d'un ou de plusieurs petits projets »⁴ (Directives QSF, 2009, p.1).

² Les objectifs du projet sont cités tels que formulés par ses élaborateurs afin de rendre compte le plus exactement possible des intentions poursuivies pour ensuite évaluer celles-ci en fonction des résultats observés.

³ Le foyer amélioré est une construction artisanale simple munie de deux ouvertures, une sur laquelle repose la casserole et une autre par laquelle on introduit le combustible. Il constitue une alternative au système ouvert à trois pierres conventionnellement utilisé, car il retient mieux la chaleur et devrait permettre une économie de bois.

⁴ L'information concernant les objectifs et les critères relatifs au FAC a été présentée en session ainsi que remise sous forme écrite par le Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière (CRÉDIL) lors de la formation pré-départ du 5 décembre 2009 à Saint-Esprit-de-Montcalm, Québec.

L'octroi du FAC est déterminé selon les critères officiels suivants :

- Le FAC appuie des projets concrets identifiés par les partenaires du Sud;
- Le FAC favorise les projets qui ont un impact direct sur la communauté visée et qui misent sur la durabilité, soit une pérennité des résultats et effets multiplicateurs;
- Le FAC peut soutenir des activités en cours de réalisation par le partenaire ou initier de nouveaux petits projets;
- Autant que possible, les projets appuyés par le FAC sont en lien avec les activités que réalisent les stagiaires durant leur séjour terrain (Directives QSF).

Selon l'énoncé de ces directives, les petits projets financés par le FAC se doivent donc d'être élaborés en fonction des besoins réels de la population locale ciblée. Ils peuvent être suggérés par les villageois eux-mêmes ou par le partenaire du Sud ou, encore, émerger suite aux observations faites par les stagiaires durant leur séjour.

Comme tous ces éléments forment le cœur de l'action sur le terrain, ils seront repris plus loin lors de la présentation du mandat spécifique au stage de maîtrise de l'ÉNAP afin d'être étudiés de manière approfondie et critique.

1.2 Présentation des bénéficiaires du projet : les villageois de Kouana au Mali

Le Mali est l'un des pays les plus pauvres du monde. En 2005, son indice de développement humain le plaçait au 173^e rang des 177 pays recensés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 56,4% des Maliens vivaient sous le seuil de pauvreté et 72% subsistaient avec moins de 2\$US par jour (PNUD, page consultée le 10 juin 2010).

Ce pays d'Afrique de l'Ouest est aux prises avec un grave problème de sécurité alimentaire. C'est que le phénomène de la désertification, qui ne cesse de prendre de l'ampleur, laisse aux paysans des ressources naturelles de plus en plus maigres alors que l'avancée du désert s'accapare dangereusement des éparses étendues de terres propices à l'agriculture. De plus, les agriculteurs maliens sont à la merci de conditions climatiques hostiles caractérisées par

une longue période de sécheresse intense. Dépendante de la pluviométrie, l'agriculture au Mali est donc très fragile. En effet, les récoltes s'avèrent difficiles à prévoir et les rendements peinent à suffire aux besoins alimentaires de la population tout au long de l'année. Selon les données statistiques du PNUD, 29% de la population malienne serait sous-alimentée (PNUD, page consultée le 10 juin 2010).

Faisant partie de la commune rurale de Konna dans la région de Mopti, le village de Kouana vit dans cet état de crise et a été choisi comme communauté bénéficiaire du projet « Aux portes du Sahel » à l'hiver 2010. Tout comme c'est le cas pour la majorité des localités maliennes, à Kouana, la nourriture se fait de plus en plus limitée pour une population toujours plus jeune au fil des ans⁵. Malgré la proximité de l'important fleuve Niger et le passage du Yammé⁶, qui fournissent diverses variétés de poissons pour la vente et la consommation, les Bozos de Kouana ne peuvent subvenir de la pêche et le village figure parmi les plus gravement défavorisés de la région. Ses quelques 500 habitants vivent donc surtout de l'agriculture céréalière et de l'élevage.

De leur côté, les femmes cultivent l'oignon en période de soudure, c'est-à-dire lorsque la sécheresse s'installe et que les vivres se font rares. La plupart d'entre elles ont délaissé le grand jardin communautaire pour travailler de nouvelles petites parcelles maraîchères en bordure de la rivière où le sol est plus fertile et l'eau d'arrosage, plus accessible. Certaines femmes vendent également des céréales au marché hebdomadaire régional de Fatoma ou, encore, font du petit commerce de produits de base pour approvisionner les familles du village qui se déplacent toutes généralement très peu.

Quant à la culture du mil, du sorgho et du riz, elle a lieu durant la saison des pluies, de juin à octobre, suivie des récoltes jusqu'en début janvier. Le reste de l'année, la sécheresse est reine

⁵ Mali: 11,6 millions d'habitants en 2005 et 15,7 millions en prévision pour 2010 (taux croissance de 3%), 47,7% de la population a moins de 15 ans et le taux de natalité est de 6,7 enfants/femme (PNUD, Statistiques 2002-2004)

⁶ Nom donné à ce cours d'eau en bozo, dialecte des villageois de Kouana et nom de ce groupe ethnique de pêcheurs.

et rend extrêmement ardue toute production agricole. La population dépend donc des stocks récoltés. Or, ceux-ci sont devenus insuffisants et la pauvreté dans laquelle la région est plongée s'alourdit progressivement depuis que la sécheresse s'est installée au Sahel dans les années 1970. Au fil des ans, il y a de moins en moins de vivres disponibles dans cette région pour de plus en plus de gens composant avec un environnement toujours plus hostile et cultivant des sols qui ne font que s'appauvrir. Cette précarité touche tous les secteurs économiques, car le faible niveau des pluies fait en sorte que les crues ne soient pas suffisamment abondantes pour obtenir une pêche, une agriculture ou un élevage prolifique. Face aux contrecoups de la désertification qui entraînent une pénurie alimentaire, la riziculture, actuellement pratiquée au village grâce à la création récente d'un premier périmètre irrigué financé grâce à l'aide internationale, semble désormais constituer le principal espoir de subsistance de cette population.

Le village de Kouana aurait donc besoin d'une structure de production agricole qui lui permettrait d'accumuler des quantités de céréales suffisantes pour répondre à la demande alimentaire de l'ensemble de sa population durant toute l'année et ainsi résoudre le problème de soudure entre les récoltes. Ses habitants auraient aussi avantage à générer des revenus de cette production pour stimuler le développement économique et atténuer leur dépendance face à l'agriculture. Assurer la sécurité alimentaire du village est donc crucial pour contrer la faim et la malnutrition, réduire la pauvreté et améliorer les conditions de vie des gens.

La population de Kouana se retrouve ainsi prise dans une spirale du sous-développement qui a des conséquences sociales, démographiques et structurelles tout aussi importantes. La pauvreté chronique qui l'afflige contraint, entre autres, les jeunes à l'exode afin de trouver une source de revenu. Arrivant à la vingtaine, la majorité des jeunes maris et plusieurs nouveaux couples quittent le village en direction des grandes villes maliennes ou des pays limitrophes, tels la Côte d'Ivoire ou le Cameroun, à la recherche de travail. Par conséquent, le profil démographique du village s'avère plutôt disparate : les enfants et les vieillards abondent, les femmes sont seules pour s'occuper de la famille et les hommes, partis en

brousse ou à l'aventure⁷, ne reviennent que sporadiquement. Par ailleurs, les infrastructures socio-éducatives sont inexistantes au village. Il n'y a ni école, ni centre de santé à Kouana. La communication avec l'extérieur dépend de quelques téléphones cellulaires à la merci d'un réseau peu fiable et les moyens de transport se résument à l'âne, à quelques motos et au taxi-brousse hebdomadaire qui se rend à la foire de bétail de Fatoma. Située à un kilomètre du village, la localité de Komio dispose des infrastructures scolaires et de santé de base, mais des différends communaux compliquent parfois les relations entre ces deux communautés.

Les habitants de Kouana ont pourtant l'habitude des partenariats d'aide internationale qui, depuis bon nombre d'années, versent des enveloppes pour contribuer au développement du village. Or, en dépit des divers projets réalisés, la population vit toujours dans la précarité. Selon Moumouni Traoré, homme politique impliqué dans le développement de la région et promoteur de nombreuses initiatives d'aide, dont « Aux portes du Sahel »,

[en raison de] la modestie des fonds d'appui et du choix de stratégies inappropriés, les difficultés de transfert des responsabilités ont limité les impacts des actions. Malgré la décentralisation qui constitue une volonté politique d'implication des collectivités dans l'appropriation et la gestion des activités, la faiblesse des ressources locales doublées [à l'absence] de transfert des moyens financiers limitent la portée des actions des collectivités (Traoré, 2009, fiche technique sur le projet).

C'est toute cette problématique d'aide qui sera reprise lors de l'analyse détaillée des résultats.

1.3 Présentation des organismes partenaires : CRÉDIL et OGES

Dans le cadre du programme QSF, le projet « Aux portes du Sahel » repose sur un partenariat de coopération internationale entre deux acteurs principaux : le Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière (CRÉDIL) et l'Organisation pour la gestion de l'environnement au Sahel (OGES). La section qui suit présente les motivations et les axes d'intervention de chacun de ces organismes.

⁷ Expression malienne qui signifie : « aller travailler au loin ».

D'abord, le CRÉDIL est une organisation communautaire sans but lucratif qui a pour mission de promouvoir la solidarité internationale en sensibilisant la population Lanaudoise au développement durable et à la justice sociale. Créé en 1976, cet organisme de Joliette ayant pour slogan « Comprendre ailleurs pour agir ici » œuvre depuis à favoriser le rapprochement entre les peuples à travers l'éducation du public. Soutenu par le programme d'appui à la mission d'éducation (PAME) du MRI via la politique d'action communautaire autonome, le CRÉDIL élabore des activités locales d'éducation à la solidarité internationale et s'implique dans divers événements de sensibilisation d'envergure, tels les Journées québécoises de la solidarité internationale ou la Semaine québécoise des rencontres interculturelles, dans le but de rejoindre toutes les sphères de la société Lanaudoise.

Le CRÉDIL s'associe également à différents acteurs aux niveaux local, régional, provincial et national, tout en s'engageant au sein de la communauté internationale pour promouvoir le rapprochement interculturel et le développement solidaire. Il figure notamment parmi les membres fondateurs du Réseau international des ONG contre la désertification et a contribué à la création du Réseau des municipalités unies et solidaires contre la désertification dont la Charte et l'expertise sont reconnues par l'Organisation des Nations Unies. Le CRÉDIL a, d'autant plus, amené 30 municipalités Lanaudoises à joindre ce réseau (Guide du stagiaire du CRÉDIL, 2009 et CRÉDIL, page consultée le 12 juin 2010).

C'est d'ailleurs dans ce même esprit d'ouverture à la solidarité internationale que le CRÉDIL organise des stages à l'étranger depuis vingt ans et que s'inscrit sa participation au programme QSF depuis 1996. L'organisme a ainsi forgé des partenariats de coopération avec plusieurs pays d'Afrique et d'Amérique latine. Il agit, entre autres, auprès des populations rurales de la région de Mopti en réalisant des projets à vocation environnementale dont « Aux portes du Sahel » qui vient de compléter sa 3^e édition. Le CRÉDIL croit en la coopération internationale pour soutenir les plus défavorisées de la planète dans une démarche misant sur le développement durable. C'est pourquoi il appuie des initiatives de protection de

l'environnement et de gestion locale des ressources visant à améliorer les conditions socioéconomiques de certaines communautés situées aux environs de Mopti, dont Kouana.

Depuis 1995, le CRÉDIL s'est donné un deuxième mandat pour diversifier son action en matière d'éducation au développement international. En effet, il est devenu le principal organisme responsable de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants dans la région de Lanaudière. Sous l'aile et le financement du Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles du Québec, le CRÉDIL accompagne les personnes immigrantes, et particulièrement les réfugiés sélectionnés par le gouvernement québécois, dans leur démarche d'intégration à la société québécoise et lanauchoise. Du coup, l'organisme se sert aussi de telles interventions pour renforcer son travail de sensibilisation en favorisant le partage et l'entraide entre les cultures afin d'amener les gens à échanger et à mieux se comprendre ici et ailleurs (Guide du stagiaire du CRÉDIL, 2009 et CRÉDIL, page consultée le 12 juin 2010).

De son côté, l'OGES est une ONG malienne sans but lucratif qui agit depuis 1990 sous la direction de son président-fondateur, Moumouni Traoré. Maintenant premier adjoint au maire de Mopti, ce dernier est depuis longtemps impliqué dans la recherche de financement d'aide au développement ainsi que dans la réalisation de nombreux projets et partenariats de coopération internationale dans plusieurs communautés rurales situées à proximité de la ville de Mopti, telles Kouana.

De par sa mission, l'OGES fait la promotion d'une approche d'intervention participative visant la protection et la préservation de l'environnement afin d'améliorer la qualité de vie des générations actuelles et futures via un développement local durable. Ainsi, il « tente de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions socio-économiques des communautés tout en favorisant la mise en place d'une gestion équitable et écologique des ressources naturelles » dans des villages démunis près de Mopti (QSF, page consultée le 15 juin 2010). L'OGES intervient notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de

l'environnement, de la gestion de l'eau, de l'agriculture, du microcrédit, de l'éducation et de l'organisation communautaire (Centraider, page consultée le 12 juin 2010) en offrant son « appui aux collectivités territoriales dans un esprit de responsabilisation des populations face à leur propre développement » (Projet Niger, page consultée le 12 juin 2010).

Enfin, parmi les objectifs de l'OGES qui s'appliquent directement au projet « Aux portes du Sahel », nous retrouvons les éléments qui suivent :

- Favoriser les systèmes de production des populations à travers une valorisation du savoir-faire local;
- Appuyer les populations dans la gestion rationnelle des ressources naturelles;
- Développer des activités économiques rentables [favorisant] la durabilité des actions;
- Développer le partenariat à tous les niveaux dans un esprit de solidarité et d'appui mutuel (Projet Niger, page consultée le 12 juin 2010)

2. MANDAT

Pour situer avec exactitude les diverses tâches à réaliser, tant sur le terrain qu'en coulisses québécoises, la présentation du mandat de stage se divise en deux temps. D'abord, notons que les détails des activités effectuées au Mali, ainsi que les objectifs les ayant sous-tendues dans le cadre du projet, ont déjà été explicités précédemment lors de la mise en contexte. Dans la présente section, nous nous attarderons donc aux éléments qui relèvent davantage de la démarche de réflexion et d'analyse à effectuer ici au Québec et qui constitue la pierre angulaire du mandat de ce stage de maîtrise en administration internationale.

Or, la définition de ce mandat a subi des modifications en cours de route. Ainsi, il s'agira d'abord de présenter le mandat de travail élaboré pour satisfaire aux exigences de l'ÉNAP et ainsi obtenir l'accréditation du stage. Par la suite, nous expliquerons l'écart entre l'offre de service établie avant l'amorce du projet et les particularités de l'expérience vécue sur le terrain ayant incité à reformuler le mandat initial.

Dans un premier temps, nous entendons faire l'analyse du projet « Aux portes du Sahel » par rapport aux défis de la coopération internationale. En effet, nous comptons confronter le projet QSF, tel qu'il a été formulé à l'origine par les organismes partenaires, à l'expérience vécue sur le terrain et à la littérature abordant le thème de la coopération internationale. Ce faisant, nous pourrions ainsi en évaluer la qualité et l'impact, tout en relevant de manière attentive les particularités d'intervention propres au milieu du développement international. En saisissant mieux les enjeux de la coopération internationale, nous serons ensuite en mesure d'offrir des recommandations qui serviront aux projets à venir.

En bref, l'étude ici proposée se veut être une réflexion sur le sens que peut prendre la démarche entreprise par diverses parties prenantes impliquées dans un projet de développement. Cet effort permettra de comprendre les principaux facteurs modelant la

dynamique de la coopération internationale, son action ainsi que ses répercussions à travers l'étude d'une expérience vécue, celle du projet « Aux portes du Sahel ».

Toutefois, cette démarche analytique que nous venons de soumettre ne correspond pas à l'offre initiale de service⁸ puisqu'elle a dû être reformulée au retour de l'Afrique suite à un ensemble de constatations effectuées à Kouana. C'est que la réalité sur le terrain nous a démontré que le projet mis sur pied ne répondait pas exactement aux priorités de la population. Nous exposerons donc ici les principaux éléments du mandat élaboré à l'origine pour faire ressortir, par la suite, les différences par rapport au mandat présentement sur la table et élucider les motifs de cette décision de révision.

Au départ, l'offre de service portait sur le développement d'outils de mesure du rendement du projet « Aux portes du Sahel » pour appuyer le CRÉDIL à travers sa démarche de partenariat de coopération internationale avec son homologue malien, l'OGES, dans le cadre du programme QSF du MRI. Les domaines d'expertise alors sollicités impliquaient principalement la gestion de projets internationaux, la gestion par résultats et le développement international. À la fin du mandat, le livrable à fournir devait être un rapport présentant l'analyse de la situation existant au village de Kouana, en termes de besoins et d'attentes de la population, la description des activités réalisées en village et des organismes partenaires responsables, ainsi qu'un compte-rendu des extraits obtenus et des changements observés suite au projet. De plus, le document devait donner une appréciation du degré de réussite immédiate de l'initiative. Finalement, le rapport allait proposer des indicateurs de mesure du rendement afin d'évaluer les retombées du projet à moyen terme et offrir des recommandations futures.

Cependant, nous avons constaté des écarts entre les attentes de la population locale et les interventions proposées dans le contexte du projet. Nous avons alors jugé nécessaire de

⁸ Cette offre de service a été insérée en annexe au présent document.

revoir l'offre initiale de service parce qu'elle ne concordait plus avec la réalité sur le terrain. En effet, il nous apparaissait essentiel de nous repositionner par rapport à notre objectif de recherche initial, car les besoins prioritaires exprimés par les villageois différaient des cibles visées par les activités mises de l'avant à travers le projet. À court terme, cette divergence nous amenait donc à nous questionner sur la valeur et la portée des actions posées durant notre séjour à Kouana. Or, plutôt que de risquer de s'investir dans un effort de suivi futile axé sur la formulation d'indicateurs devant servir à mesurer le rendement du projet, nous avons estimé qu'il serait plus pertinent de jeter un regard critique sur la situation en l'analysant dans le contexte actuel de l'aide au développement. Nous souhaitons ainsi en arriver à évaluer le projet en rapport aux défis de la coopération internationale. En somme, le choix de modifier le mandat initial se justifie par un souci de comprendre l'expérience vécue au Mali pour réfléchir sur la pertinence du projet à l'intérieur de ses balises actuelles.

3. RECENSION DES ÉCRITS ET PROBLÉMATIQUE

À l'époque de la décolonisation et des vagues d'indépendance des années 1960, plusieurs États indépendants ont vu le jour. Ces pays, nouvellement créés, portaient l'espoir du développement et représentaient un potentiel humain important et désireux de s'émanciper librement. Or, l'histoire, l'héritage colonial et la mondialisation en ont voulu autrement, plongeant progressivement ces pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine dans une spirale d'endettement et un état de crise qui demeurent le carcan de la plupart d'entre eux jusqu'à ce jour. Ce que ces populations du Sud entrevoyaient autrefois comme un chemin vers une véritable démocratie, un essor économique soutenu, un revenu individuel respectable, des conditions de vie stables et une masse citoyenne saine et éduquée se traduit notamment aujourd'hui en pauvreté, malnutrition, destruction de l'environnement, retard de développement, inégalités et guerres civiles. Or, tous ces antonymes au rêve de mieux-être de l'après-seconde-guerre mondiale ont sonné l'alarme au Nord où l'on a vite compris qu'il fallait intervenir pour tenter de rescaper ces naufragés. Les pays industrialisés décidèrent alors de porter secours aux pays du Sud grâce à des programmes d'aide.

Les premières initiatives d'aide internationale au développement reposaient principalement sur des ententes bilatérales ou multilatérales de financement. Les pays du Nord octroyaient des prêts sous conditions aux nations du Sud afin que celles-ci puissent payer les dépenses considérables en infrastructure et en soutien à l'État, vite devenues incontournables suite à leur indépendance. On croyait alors que ces sommes rétabliraient l'équilibre au Sud et favoriseraient la productivité afin que ces pays s'insèrent dans les rangs du commerce international et échangent avec le Nord.

Depuis l'époque missionnaire et coloniale, on retrouve aussi des initiatives de coopération internationale qui visent à intervenir auprès de populations ciblées par des projets localisés et de plus petite envergure. La coopération internationale « fait la promotion d'une voie

alternative de développement qui prône la prise en charge des populations locales et l'encrage du développement économique dans le développement social » (Navarro-Flores, 2009, p.1). C'est ainsi que, sur la base d'une action volontaire émergeant surtout d'organismes civils et communautaires, de nombreuses délégations de citoyens du Nord se dirigent au Sud pour venir eux-mêmes en aide aux gens dans le besoin et apporter un soutien aux organisations sur place. Comme on le sait déjà, le Canada figure parmi les pays donateurs d'aide internationale et le Québec, en qualité d'État fédéré, participe lui aussi à cet effort. Effectivement, la société québécoise s'implique, entre autres, à travers des projets de développement et de coopération internationale mis de l'avant par des ONG sollicitant et bénéficiant parfois de l'appui financier du gouvernement.

À l'échelle mondiale, cette aide internationale aux formes diverses a évolué au fil des ans. Pourtant, cinq décennies se sont écoulées depuis les premières vagues de décolonisation et, malgré les milliards de dollars dirigés vers le Sud, la situation ne s'est guère améliorée sur les navires que l'on croyait pourtant pouvoir ramener à bon port. À l'inverse, on constate un recul des conditions de vie dans les pays défavorisés alors que l'aide internationale est devenue un impératif pour la survie de nombreux États en crise. Que s'est-il donc passé? Où en sommes-nous rendus en matière d'aide au développement? Quelle est la portée de la coopération internationale sur cet échiquier? Comment le Québec intervient-il à son tour et quels sont les impacts des initiatives qu'il appuie? Et, surtout, à quoi et à qui servent réellement toutes ces sommes investies et ces efforts consentis si la pauvreté chronique est toujours reine dans le quotidien de millions de gens dans le monde?

Toutes ces interrogations animent désormais un vif débat sur la portée des actions posées ainsi que des budgets alloués par les différents acteurs de l'aide et nombreux sont ceux à se demander si l'aide internationale au développement est vraiment efficace. Dans le cadre de la présente étude, ce thème a orienté notre réflexion vers les enjeux de la coopération internationale. Plus précisément, nous avons défini l'objet central de notre recherche autour de la question suivante : quels sont les grands défis de la coopération internationale? Liée au

récent stage réalisé au Mali, cette interrogation s'insère dans une perspective d'analyse de cas réel en vue de laquelle trois objectifs de travail ont été définis. Les questions secondaires qui suivent synthétisent ces objectifs : 1) Quel est l'impact à court terme du projet « Aux portes du Sahel »? 2) Comment les divers facteurs en présence ont-ils pu influencer le projet? 3) Pourquoi le projet mérite-t-il d'être analysé par rapport aux enjeux de la coopération internationale et à la notion d'efficacité de l'aide internationale?

Afin de guider notre réflexion, nous émettons trois hypothèses concernant la dynamique de ce projet et sa position par rapport aux défis de la coopération internationale. Premièrement, la réussite d'un projet de coopération internationale dépend largement du degré d'adéquation entre les besoins réels de la population et les interventions prévues. En effet, pour qu'un projet ait un impact significatif et positif, la population ciblée doit d'abord être consultée et les axes d'intervention doivent émaner des besoins exprimés par celle-ci.

En second lieu, une aide internationale efficace est tributaire du niveau d'implication directe et assidue des bénéficiaires dans le projet. Ainsi, plus ceux-ci jouent un rôle actif du début à la fin du projet, plus les objectifs fixés et les résultats souhaités risquent d'être atteints.

Enfin, le degré d'appropriation du projet par la population-cible influence la valeur et l'étendue des retombées de ce dernier. En d'autres mots, le bénéficiaire doit être reconnu comme étant le principal acteur de changement dans le projet tandis que le coopérant, pour sa part, ne représente qu'un soutien aux efforts entrepris par celui-ci. Dans une telle dynamique, la population s'investit parce qu'on lui laisse la latitude adéquate pour le faire et parce qu'elle considère que les efforts fournis ont un réel potentiel de réponse à ses besoins. Cette appropriation par les bénéficiaires favorise, du coup, la continuité des efforts amorcés si le besoin subsiste à la clôture du projet.

Pour analyser l'impact du projet « Aux portes du Sahel » en fonction de la problématique choisie et être en mesure de tirer des conclusions pertinentes, l'identification de certains concepts opératoires devient essentielle pour encadrer nos hypothèses. Le premier de ces concepts renvoie à la coopération internationale, dont il importe de saisir les visées, la structure, les modèles d'intervention, les types de projet menés, les populations et problématiques ciblées de même que les acteurs impliqués et leurs intérêts. Qui plus est, pour mieux situer la place du projet ici à l'étude parmi les initiatives d'aide internationale similaires, il importe de le camper dans le contexte de la coopération au Québec. Pour comprendre ce qu'est la coopération internationale, il faut enfin saisir la dynamique des relations Nord-Sud ainsi que les différents rôles du coopérant.

Pour poursuivre, le deuxième concept opératoire auquel nous nous attarderons est celui du développement durable, cette idée désormais incontournable pour l'aide internationale et qui a été renforcée depuis l'élaboration des Objectifs du millénaire par l'ONU. La littérature récente offre plusieurs nuances à la définition de ce concept. Cependant, la majorité des acteurs du développement s'entendent pour retenir celle de l'ONU, c'est-à-dire une « mise en valeur des potentialités locales en vue de changements qui visent à répondre plus adéquatement aux besoins de la population sans compromettre les capacités des générations futures à répondre à leur propres besoins » (Demers, 2006, p. 2)

Les concepts de coopération internationale et de développement durable renvoient à la notion de gestion de l'aide qui, elle, a des répercussions sur les retombées des projets menés. En effet, la gestion d'un projet de coopération internationale et de l'aide financière accordée influence l'atteinte des objectifs de développement poursuivis par une telle initiative. C'est pourquoi nous allons porter une attention particulière à la façon dont le projet a été élaboré, planifié et mené dans notre analyse de l'impact de celui-ci pour la population de Kouana.

Aux concepts opératoires retenus se rattachent plusieurs variables qu'il importe de cibler et de relier à nos hypothèses de travail afin d'orienter la vérification de ces dernières. Une fois les variables identifiées, la formulation d'indicateurs permet de mesurer ces facteurs qui influencent notre problématique. Dans le cas qui nous concerne, nous identifions une première variable en la notion d'efficacité de l'aide internationale. En effet, l'efficacité d'un projet de développement dépend de plusieurs facteurs et peut être déterminée notamment en fonction de la nature ainsi que de la qualité du design et de l'exécution de celui-ci qui. Ces aspects deviennent ainsi des indicateurs. De plus, comme nous l'avons mentionné dans la formulation de nos hypothèses, la réussite d'un projet dépend aussi de son adéquation aux besoins de la population locale et de la concertation de cette dernière, de l'appropriation des initiatives par les bénéficiaires ainsi que de leur implication. Ces notions d'adéquation, de concertation, d'appropriation et d'implication constituent aussi des variables à considérer qui pourront être mesurées en fonction d'indicateurs, tels le degré ou le niveau d'engagement de la population locale et la perception de celle-ci face au projet. Les façons de relever de telles informations seront détaillées dans la section méthodologique qui suit.

4. MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Afin de pouvoir mener à bien la présente étude et examiner avec précision la problématique ciblée, nous avons élaboré une méthodologie de collecte et d'analyse de données en plusieurs points pour nous permettre d'élucider nos questions et hypothèses de recherche. La section qui suit fournit les détails des différentes étapes de cette méthodologie.

D'abord, précisons que cette recherche repose sur une approche qualitative à design flexible. Effectivement, comme le stage effectué porte sur un projet particulier et fait intervenir une multitude d'acteurs et de facteurs humains, économiques et sociaux difficiles à quantifier de par la variété des caractéristiques et intérêts en jeu, ce choix s'avérait de mise pour cerner les subtilités et nuances existantes.

De plus, pour jeter un regard approfondi sur ce cas spécifique et ensuite tirer des conclusions qui lui sont propres, tout en l'analysant en fonction d'une problématique plus large, une structure de preuve exploratoire constitue la logique de démonstration la plus pertinente à adopter dans une telle démarche. Bien que l'efficacité de l'aide au développement et les défis de la coopération internationale soient des thèmes ayant déjà été étudiés, l'exploration se fait par rapport au projet lui-même puisqu'il n'a jamais fait l'objet d'une évaluation académique.

Ce faisant, notre objet de recherche se situe dans une logique inductive qui nous permet de mettre en lumière les particularités du phénomène vécu à Kouana en le campant dans une perspective plus élargie (Gauthier, 2009, p.171-172). Cet effort de compréhension rappelle la justification du recours à l'approche qualitative indiquée plus haut. D'ailleurs, des travaux sur l'attribution de relations de cause à effet dans le processus d'évaluation d'initiatives de développement démontrent que l'approche qualitative est devenue un incontournable pour

parvenir à saisir la complexité d'un domaine où les influences s'entremêlent et se retrouvent en constante fluctuation (Iverson, 2003).

Du côté de la structure vérificatoire, l'étude de cas s'avère ici de mise pour étudier le phénomène qui nous intéresse. Pour l'appuyer, diverses techniques de collecte de données ont été utilisées sur le terrain et en coulisse. D'abord, une revue de la littérature relative à la coopération internationale, à ses enjeux et à sa portée dans les projets fut réalisée, tant pour situer la problématique avant la collecte de données que pour comprendre et mettre en perspective les résultats obtenus. Dans la même veine, nos lectures ont aussi porté sur l'efficacité de l'aide internationale, la gestion de projet et la coopération internationale.

Sur le terrain, les données ont été recueillies à travers l'observation participante et l'entrevue semi-dirigée. Comme nous prenions nous-mêmes part au projet, nous avons pu noter des observations de façon continue en regard au déroulement du projet et à la perception qu'en avaient les villageois. Nous avons profité de nombreuses conversations informelles au village, observé les caractéristiques géographiques et humaines de celui-ci, visité les familles, participé à la vie quotidienne de celles-ci et réalisé les activités avec les habitants. Tous ces éléments ont constitué des occasions de recueillir de l'information pour situer le projet. De plus, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées avec des acteurs clés du village, dont une des responsables de l'Association des femmes et le chargé des projets agricoles. Nous avons également identifié d'autres personnes activement impliquées pour obtenir leurs propos selon une grille de questions définie à l'avance. Celles-ci ont été formulées de la même façon afin d'obtenir différents points de vue sur un même thème.

À travers tout ce processus sur le terrain, la prise de notes fut régulière, détaillée et compilée dans des cahiers identifiés. Au retour, les propos ont été revus et catégorisés pour mettre en lumière les faits marquants et les nuances et identifier certaines constances ou divergences pouvant servir à cerner la complexité du contexte du projet. Ceci nous a d'ailleurs amené à

effectuer de l'analyse de contenu à cette étape. En suivant la démarche de Quivy et Van Campenhoudt, nous avons, par la suite, analysé les relations entre les variables et comparé les résultats observés avec les résultats attendus, tout en notant les écarts. Enfin, nous avons formulé des recommandations à l'intention des organismes concernés.

Pour mener à bien ce projet de stage et de recherche, plusieurs étapes ont été requises et un échéancier se devait d'être élaboré. Le tableau ci-dessous présente les principaux échelons de cette démarche. Il est à noter que, comme l'exercice reposait sur un stage sur le terrain, la formation avant le départ constituait une partie intégrante de la préparation en fournissant une quantité importante d'informations pertinentes pour aider à comprendre les enjeux de la coopération internationale, la réalité malienne, les composantes du projet et les balises encadrant l'élaboration, la planification et la gestion de celui-ci.

| Tâches | Période |
|--|------------------------------------|
| <i>Étapes de préparation avant l'amorce du stage et le départ pour le Mali</i> | |
| Formation pré-départ (5 fins de semaine complètes, 80 heures) | Fin Octobre 2009 à mi-janvier 2010 |
| Première revue de la littérature et rédaction de l'offre de service | Janvier 2010 |
| <i>Étapes de réalisation du stage de maîtrise de l'ÉNAP, 2010</i> | |
| Stage au Mali (Activités dans l'ordre de réalisation : foyers améliorés, compost, plantation d'arbres fruitiers, usage des séchoirs solaires) | 2 février au 18 avril 2010 |
| Révision et compilation des notes terrain (entrevues/observations) | Fin avril |
| Deuxième revue de la littérature (détaillée) Rédaction de la problématique Révision | Mai et juin |
| Analyse des données et des résultats obtenus suite au projet | Fin juin |
| Rédaction de l'analyse des données et des recommandations | Début juillet |
| Révision et finalisation du rapport | Juillet |

5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section fait état du déroulement et des résultats des activités menées durant le projet. Les données ont été regroupées en six catégories correspondant respectivement aux quatre principaux volets du projet ainsi qu'aux volets relatifs au Fonds d'appui à la communauté et à l'échange interculturel. Suite à ce compte-rendu, des pistes de réflexion sont offertes et des explications relativement aux résultats obtenus sont proposées.

Puisque notre démarche repose sur l'étude des résultats d'un projet que nous avons réalisé sur le terrain, précisons que nous avons jugé nécessaire d'ajouter ici certains éléments d'information de nature descriptive concernant le déroulement des activités pour expliquer clairement en quoi celles-ci consistaient. De cette façon, le lecteur pourra mieux comprendre, par la suite, comment on en est arrivé aux résultats obtenus et où ceux-ci se situent par rapport aux objectifs initiaux du projet et aux défis de la coopération internationale. Comme plusieurs éléments d'analyse reposent sur les phases de la gestion du projet, il importe donc de présenter en détail au lecteur ce qui a d'abord été effectué sur le terrain⁹.

5.1 Résultats des activités du projet : réussites et difficultés

Construction de foyers améliorés

Le premier volet du stage à avoir été mis en œuvre fut la construction de foyers améliorés comme méthode alternative pour la cuisson des repas visant à réduire la consommation de bois et à ralentir le processus de désertification. Cette activité a été lancée par une démonstration réalisée par deux membres de l'équipe d'OGES qui sont venus rendre visite aux villageois cinq jours après l'arrivée des stagiaires à Kouana. L'ensemble de la

⁹ Nous tenons à spécifier que nous avons délibérément bifurqué de la démarche suggérée par le GERFI pour la présentation des résultats du stage en donnant certains détails descriptifs. Nous avons fait ce choix afin de permettre au lecteur de bien saisir la réalité du projet pour pouvoir mieux comprendre l'analyse et les recommandations offertes.

population, mais surtout les femmes, était attendue et avait été convoquée par l'animateur et l'accompagnateur quelques jours auparavant. Les villageoises se sont d'ailleurs présentées en grand nombre. De plus, plusieurs membres de l'Association des femmes du village y étaient, incluant les principales responsables de ce groupe. L'exercice consistait en la construction d'un foyer amélioré dans la cour de la concession où résidaient à ce moment les stagiaires. Les représentants d'OGES y ont alors présenté les matériaux et quantités nécessaires et expliqué la technique de fabrication. Ils ont aussi exposé les raisons de recourir à cette nouvelle méthode, ainsi que les avantages qu'elle offrait par rapport au foyer sur trois pierres. Une fois la démonstration terminée, le foyer n'a cependant pas été utilisé sur-le-champ devant les villageoises pour en illustrer l'utilisation. Des conseils et mises en garde n'ont pas été offerts non plus. Cette tâche revenait plutôt aux stagiaires lors de visites individuelles dans les concessions du village.

Suite à cette première étape, l'équipe du projet a consulté Soukho Kébé, principal contact et intermédiaire au sein de l'Association des femmes, afin de connaître les noms des familles du village et pouvoir ainsi déterminer l'ordre des visites pour la construction des foyers améliorés dans les concessions. Une première liste a alors été fournie et correspondait aux membres de l'Association des femmes. Par la suite, des noms se sont ajoutés au fur et à mesure que les activités avançaient de même qu'à la demande des stagiaires. De plus, certaines familles ont elles-mêmes fait la requête auprès de l'équipe du projet. Notons que la plupart des démarches associées aux divers volets du projet ont été planifiées de concert avec Soukho Kébé, dont on vient de faire mention.

La construction des foyers améliorés s'est effectuée tout au long de la durée du séjour à Kouana jusqu'en début avril, soit durant environ sept semaines. Trois paires de stagiaires ont été formées au sein de l'équipe afin de répartir le travail en fonction des familles à rencontrer. Allaye Tembely, l'animateur sur place, devait superviser les opérations en se rendant dans les concessions et tenir la liste des foyers construits. Un horaire de visite était établi au jour le jour selon la disponibilité des stagiaires et des familles en tenant compte des autres activités

parallèlement en cours. En moyenne, une famille par équipe était visitée quotidiennement, parfois deux. Les familles concernées étaient avisées la veille par l'équipe et recevaient les directives de base concernant la préparation du matériel nécessaire en prévision du travail du lendemain. À la base, la fabrication et l'entretien du foyer devaient essentiellement incomber aux villageois avec l'aide des stagiaires qui, eux, se chargeraient surtout de former, de sensibiliser et d'assurer le suivi. Les femmes allaient ainsi pouvoir substituer le nouveau foyer à l'ancien système à trois pierres pour la cuisson au quotidien.

Au total, environ 60 foyers ont été construits, ce qui rejoint la majorité mais non l'ensemble de la population. En ce qui concerne leur utilisation, nous avons constaté des habitudes variables et diversifiées. D'une part, certaines femmes ont attendu considérablement avant de commencer à se servir du nouveau foyer, préférant continuer la cuisson à l'ancienne. Sa promotion par les encouragements des stagiaires a été nécessaire dans plusieurs cas et, malgré des visites dans les familles, il demeure difficile d'évaluer avec justesse la fréquence et la nature de son usage. Certaines femmes ont abandonné complètement l'utilisation du système à trois pierres pour ne cuisiner que sur le foyer amélioré. D'autres ont choisi de s'en servir de façon occasionnelle ou en alternance avec l'ancienne méthode, préférant continuer de préparer le repas du midi à l'intérieur lorsque la chaleur devient trop intense.

Quant au combustible utilisé, il n'a pas semblé changer d'un mode de cuisson à l'autre. Que les femmes aient eu tendance à recourir, seulement ou en alternance, au crottin de vache, au bois ou aux tiges de mil pour alimenter le foyer à trois pierres, elles ont conservé les mêmes habitudes en passant au foyer amélioré. Par contre, nous avons remarqué que certaines femmes se servaient de marmites au diamètre inadéquat par rapport à la taille de l'ouverture supérieure du foyer amélioré, ce qui entraînait soit une perte de chaleur, soit un manque d'aération. De plus, quelques-unes avaient agrandi le trou par lequel le combustible devait être introduit pour faire brûler une plus grande quantité de celui-ci à la fois ou pour ajuster la taille de l'ouverture à l'usage du crottin qui occupe davantage d'espace que le bois. Au niveau de l'entretien requis, les incontournables fissures sur les parois ont été réparées avec

plus ou moins de rigueur selon les familles, certaines en prenant grand soin, d'autres pas du tout. Par ailleurs, les foyers ont parfois été enduits d'une couche de teinture noire à base du fruit de l'acacia. Enfin, des familles ont protégé leur foyer contre les animaux errants.

Pratique du compostage

Une fois la construction des foyers améliorés mise en branle, les stagiaires ont introduit le deuxième volet du projet : le compostage. Effectué quelques semaines après l'amorce du stage, le creusage d'une fosse à compost a été réalisé dans le but de proposer aux villageois une alternative écologique aux engrais chimiques ainsi qu'une substance plus riche que le fumier pour la fertilisation et la revalorisation des sols. L'emplacement choisi pour cette fosse a été le grand jardin communautaire situé aux abords des hauts bancs de la rivière, là où l'on avait d'ailleurs déjà entamé le creusage d'un nouveau puits financé par le Fonds d'appui à la communauté pour remplacer l'ancien presque complètement asséché. Tout comme dans le cas des foyers améliorés, le démarrage de ce volet s'est effectué grâce à une démonstration devant les villageois. Toutefois, le taux de participation à cet événement fut de loin inférieur à son prédécesseur. Ce sont majoritairement les membres de l'Association des femmes qui y ont assisté, en plus de quelques jeunes épouses qui se sont ajoutées suite à une tournée rapide du village effectuée par deux stagiaires pour tenter de rassembler davantage de gens.

À l'instar de la démarche précédente, la démonstration comportait une présentation des matériaux nécessaires (terre, fumier, paille, eau, cendre) et une explication du procédé de décomposition menant au compost, ainsi que des avantages à utiliser cet engrais organique. Cependant, ce sont les femmes qui, cette fois, furent les principales participantes durant l'exercice en s'acquittant elles-mêmes du remplissage de la fosse à compost, déjà creusée par les stagiaires, au fur et à mesure qu'elles prenaient connaissance de la marche à suivre. Par la suite, elles se sont aussi chargées de l'arrosage et de l'entretien. Il faut ajouter qu'une deuxième fosse avait été creusée en prévision de la démonstration et que les femmes ont également rempli cette dernière.

En ce qui a trait aux résultats, il s'avère difficile d'en faire l'évaluation, car le stage s'est terminé avant les deux mois requis au processus de décomposition pour produire de l'engrais organique. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier la qualité de la matière produite, ni d'étendre celle-ci dans les parcelles du jardin pour fertiliser les sols et en voir l'effet sur la pousse des oignons. De toute évidence, la durée du projet fut trop courte pour pouvoir constater nous-mêmes quelque rendement que ce soit à cet égard.

Du point de vue organisationnel, plusieurs observations méritent d'être mentionnées pour faire ressortir certains éléments ayant influencé la tenue de la démonstration proprement dite. D'abord, il fut ardu d'informer adéquatement les villageois de la date de l'événement et d'en faire une promotion efficace pour susciter leur participation. C'est que le superviseur des projets chez OGES, qui tenait à effectuer lui-même la démonstration, a modifié l'horaire prévu une fois l'annonce initiale faite au villageois. Cependant, il ne s'est pas présenté pour autant au moment qu'il avait déterminé en second lieu. En conséquence, ces contraintes de temps et changements d'horaire ont créé de la confusion au niveau du message lancé à la population. Enfin, mentionnons que la paille se fait de plus en plus rare à ce temps de l'année, en pleine période de soudure. Comme il en faut, de surcroît, une importante quantité pour remplir la fosse, il nous fut donc difficile d'en obtenir suffisamment.

Plantation d'arbres fruitiers

Dans la dernière portion du séjour, le projet s'est poursuivi par la plantation d'arbres fruitiers dans les concessions avec l'intention de départ d'aider à la diversification de l'alimentation ainsi qu'à la lutte aux ravageurs. De plus, comme OGES avait présenté cette initiative aux stagiaires comme une activité de reboisement lors des formations au Mali, elle devait également permettre de revaloriser une partie du territoire et ainsi contribuer à lutter contre la déforestation et la désertification. Pour amorcer ce volet, l'accompagnateur et l'animateur du groupe ont fait le tour des familles afin de les informer de cette activité et de leur demander leurs préférences en prévision des achats d'arbres fruitiers, sachant que chaque famille allait

recevoir deux plants. Les requêtes ont alors été compilées pour en faire une liste établie en fonction du nom des chefs de famille. Quant aux essences recensées, on retrouvait le manguier, le citronnier, le papayer et le goyavier. Par la suite, l'animateur a fait l'achat d'une centaine d'arbres au total, dans deux pépinières environnantes, pour que la distribution de ceux-ci puisse commencer en début avril. Encore une fois, les mêmes paires de stagiaires formées pour la construction des foyers améliorés sont allées rencontrer les familles déjà visitées et d'autres à s'ajouter afin de leur remettre les plants. Du coup, les stagiaires ont expliqué aux gens comment procéder à la plantation des pousses et leur ont indiqué les soins à donner pour favoriser la survie de ces arbres fragiles et transposés dans un climat hostile.

Afin de maximiser les chances de succès de cette initiative quelque peu délicate, un plan d'intervention avait été élaboré entre les stagiaires. En théorie, les familles devaient d'abord préparer l'espace avant de recevoir les arbres. En respectant la distance, la profondeur et le diamètre recommandés, elles devaient ainsi creuser deux trous aux endroits suggérés dans lesquels elles allaient ajouter des cendres et du fumier et arroser d'un mélange d'eau et de feuilles de neem pour prévenir les ravages des termites. Ce n'est qu'une fois toute cette préparation faite que, suite à une vérification par les stagiaires, les arbres seraient distribués aux familles. Au moment de la remise, les stagiaires aideraient à la plantation tout en offrant des conseils sur la façon de faire et sur l'entretien. À cette étape, une barrière protectrice devait aussi être érigée autour des plants pour les protéger des prédateurs.

Dans la pratique, la démarche s'est déroulée autrement. D'abord, les choix d'arbres n'ont pas pu tous être respectés, faute de disponibilité des essences dans les pépinières. De plus, il fut complexe de procéder à la distribution des plants parce que les destinataires étaient peu ou pas connus des stagiaires. C'est que la liste s'appuyait, cette fois-ci, sur les chefs de famille. Or, la plupart d'entre eux étaient souvent absents ou peu impliqués dans le projet. Les stagiaires connaissaient pourtant mieux les femmes, car ils avaient pris l'habitude de travailler directement avec elles lors des volets précédents. Par ailleurs, la formulation de cette liste a aussi amené de la confusion, des oublis et des dédoublements au niveau de la

gestion des dons. Effectivement, certaines concessions ont bénéficié de plus de deux arbres alors que d'autres n'ont rien reçu du tout.

Dans un deuxième temps, la remise des arbres ne fut pas effectuée conformément au plan de départ. En effet, aussitôt les arbres arrivés au village, les paires de stagiaires ont sélectionné des familles parmi la liste et ont procédé à la distribution des pousses, sans toujours vérifier, au préalable, si le sol avait été adéquatement aménagé pour recevoir ces dernières. Pourtant, des lacunes étaient notables dans plusieurs concessions lors des visites. À certains endroits, par exemple, aucun aménagement n'avait encore été effectué, les dimensions des trous s'avéraient non conformes, la distance entre les trous était trop courte, le fumier et les cendres n'avaient pas été ajoutés, le mélange d'eau et de feuilles de neem manquait à l'arrosage, la barrière protectrice s'avérait inexistante ou inadéquate ou, encore, l'espace était tout simplement insuffisant dans la cour pour y planter des arbres. Néanmoins, ces derniers ont été donnés et il revenait alors à la population d'en faire la plantation de façon autonome.

Rapidement, des échos des familles ont retenti à l'égard de la santé des nouvelles pousses mises en terre. Plusieurs villageois se sont notamment plaints que leurs arbres étaient morts ou asséchés et réclamaient qu'on leur donne de nouveaux arbres. Parallèlement, certains stagiaires sont retournés dans les concessions pour effectuer un suivi et conseiller les familles quant à l'entretien de leurs plants. Cette démarche a aussi permis de réaliser divers constats. Nous avons noté que quelques arbres étaient effectivement morts tandis que d'autres avaient été mal plantés ou demeuraient toujours ensachés. Malgré tout, bon nombre de pousses avaient été plantées adéquatement et se trouvaient en bonne santé. Mentionnons aussi que, comme les achats avaient été réalisés en deux temps en raison du nombre insuffisant d'arbres disponibles dans les pépinières, plusieurs plants avaient d'abord été entreposés à l'intérieur avant d'être remis aux familles. C'est que l'on souhaitait procéder à une distribution de masse synchronisée et uniforme pour minimiser l'impatience et les mécontentements chez la population. Or, durant ce laps de temps, certains arbres ont souffert du manque de soleil et

sont devenus plus fragiles. Quant aux villageois, plusieurs ont tout de même réclamé leurs plants avec insistance auprès des stagiaires avant la distribution officielle.

Don et usage de séchoirs solaires

Le dernier volet du projet consistait en la remise de 16 séchoirs solaires comme alternative au séchage à l'air libre des aliments. Accompagnée d'une formation sur la technique d'utilisation de ces prototypes, cette initiative avait pour objectif d'améliorer la conservation des denrées afin de favoriser l'autonomie alimentaire des gens du village et de diminuer les pertes liées à la mise en marché des produits. Chez les pêcheurs bozos de Kouana, notons que les femmes ont coutume de faire fumer le poisson ou de le sécher au soleil sur des treillis métalliques. Quant aux oignons, piments forts et autres végétaux, ils sont étendus sur les toits jusqu'à ce qu'ils soient déshydratés.

Le séchoir solaire, lui, a été conçu pour accélérer le séchage des aliments et donner un produit comestible plus salubre. Fait de deux coupoles de métal noir juxtaposées et rabattables, cet appareil est muni d'une ouverture sur le dessus ainsi que d'une grille à l'intérieur sur laquelle on dépose les aliments à sécher. Fabriquée au Mali, cette sphère aplatie sur pattes a été acquise au coût de 40 000 francs CFA l'unité, soit environ 80\$CAN. L'investissement total pour la conception et le transport des 16 prototypes s'est donc chiffré à près de 640 000 francs CFA, ou 1280\$CAN, ce qui représente une part considérable du budget du projet.

Bien qu'il ait déjà été testé à deux reprises lors des éditions de 2008 et de 2009 du projet « Aux portes du Sahel », il semble que l'efficacité du séchoir solaire reste à prouver. Du moins, en 2010, les stagiaires n'ont eu que très peu d'occasions d'observer le processus de séchage et les produits qui en découlent. D'une part, la formation sur les séchoirs solaires donnée par OGES en début de stage fut brève et seuls les oignons ont alors été utilisés pour la démonstration. D'autre part, lors d'une visite à Mousawal et Tomontiere, deux villages où

le CRÉDIL avait déjà fait don de séchoirs solaires, les stagiaires ont pu voir des prototypes remplis de piments forts et de poissons séchés, sans toutefois assister à une démonstration sur place. Par ailleurs, l'équipe du projet a effectué ses propres tests de séchage à Kouana avec des denrées, telles des oignons, des mangues et des tomates. Or, ces essais se sont révélés peu concluants. Effectivement, tandis que le séchage de l'oignon se fait extrêmement bien grâce à cet appareil, la déshydratation d'aliments à forte teneur en eau ou en sucre ne s'avère pas aussi efficace. C'est que les morceaux placés à l'intérieur du séchoir tendent à coller au treillis métallique et tardent à sécher. Certains ne s'assèchent jamais complètement. Cependant, il faut préciser que, dans l'ensemble, peu de tests ont pu être effectués, car le prototype qui devait nous être acheminé vers la mi-stage nous est parvenu en même temps que tous les autres à la toute fin du projet.

Durant la dernière semaine de stage, la totalité des appareils ont été livrés à Kouana et l'équipe du projet a fait don des séchoirs à la population lors d'une démonstration à laquelle les femmes du village avaient été convoquées. Durant cette réunion tenue dans la concession des stagiaires, ces derniers sont demeurés plutôt en retrait alors que le superviseur terrain d'OGES s'est chargé de fournir les informations relatives au procédé de séchage et à ses avantages. Quant à elles, les femmes se sont prêtées à l'exercice en préparant des aliments pour tester elles-mêmes l'appareil. Ce sont aussi les femmes qui ont décidé de la façon dont les prototypes allaient être répartis parmi les villageoises. De ce fait, après les avoir entreposés durant quelques jours dans la cour du chef du village, les principales représentantes de l'Association des femmes ont déterminé que les 16 séchoirs allaient d'abord être distribués aux grandes familles de Kouana. De leur côté, les familles de plus petite taille devaient s'entendre avec les premières pour bénéficier à leur tour de l'appareil. Les villageoises ont toutefois indiqué que chaque femme désirant utiliser un prototype pour le séchage de ses aliments y aurait accès de façon juste et équitable.

Cependant, nous n'avons pas été en mesure d'observer l'usage et le partage des séchoirs durant notre séjour parce qu'ils ont été remis tout juste avant notre départ. D'autre part, la

distribution a eu lieu alors que les récoltes d'oignons et de piments forts tiraient à leur fin et que la consommation était immédiate en cette période de sécheresse où la nourriture commençait à se faire de plus en plus rare. Il n'y avait donc aucun surplus nécessitant d'être séché pour être conservé ou vendu. C'est dire que, de notre point de vue, nous n'avons eu qu'une seule opportunité d'observer les femmes utiliser les séchoirs solaires, soit lors de la démonstration précédant leur remise.

Fonds d'appui à la communauté (FAC)

Parallèlement aux quatre volets d'activités précédents, le financement de petits projets communautaires additionnels, sous forme de dons faits à la population au nom du MRI, constitue un autre aspect de l'initiative « Aux portes du Sahel ». En 2010, la somme remise aux villageois grâce au Fonds d'appui à la communauté, le FAC, a été versée à divers moments du stage et visait des secteurs d'intervention variés. C'est d'ailleurs l'organisme partenaire malien, OGES, qui en a gérée la majeure partie. Avant l'arrivée des stagiaires à Kouana, OGES a d'abord fait creuser un puits dans le grand jardin communautaire au coût de 700 000 francs CFA, soit 1400\$CAN. À la fin du projet, ce puits, qui devenait la source d'approvisionnement en eau d'arrosage la plus accessible à cet endroit, n'était toutefois pas encore achevé.

Par la suite, une partie du FAC a été remise aux villageoises sous la forme d'un fonds semencier équivalant à 500\$CAN pour la culture maraîchère. Très peu de détails nous ont été fournis à ce sujet. Tout comme pour le puits, nous ne savions trop comment et avec qui l'entente s'était concrétisée, ni quels types de dépenses ce fonds semencier allait couvrir. Nous étions cependant conscients que la saison du jardinage s'achevait en raison de la sécheresse et que l'argent devrait donc être gardé jusqu'à l'année suivante. De plus, la culture de l'oignon, pratiquée jusque-là en quasi exclusivité à Kouana, ne nécessite que très peu d'investissement alors que le fumier, gratuit et abondant au village, constitue la principale

source d'engrais pour la fertilisation des jardins. Par ailleurs, il n'avait pas non plus été mention de la façon dont la somme allait être administrée et distribuée.

Résultat, nombre de questions sans réponse ont fait surface au sujet de l'utilisation éventuelle du fonds semenciers : Allait-il servir à financer l'achat de nouvelles semences? Allait-il être investi pour obtenir de l'engrais chimique? Allait-il permettre d'agrandir et de clôturer le jardin tel que souhaité? Allait-il être utilisé à d'autres fins? Qui allait garder et gérer cet argent? Comment la somme allait-elle être répartie? Puisque nous avons quitté le village avant le déblocage du fonds semencier, nous n'avons pas été en mesure de trouver des réponses à ces interrogations. Toutefois, nous avons pu constater que ce montant d'argent substantiel était vivement attendu par les femmes du village, comme en témoignait leur enthousiasme le jour de la remise. En effet, la majorité d'entre elles étaient venues accueillir ce don que la présidente de l'Association des femmes a accepté en leur nom.

Finalement, la seule portion du FAC dont l'octroi a été déterminé avec la participation des stagiaires fut la construction d'une clôture protectrice entourant une nouvelle parcelle de jardin. Lors d'une seconde démonstration portant sur les foyers améliorés en mars, les stagiaires ont informé les villageoises qu'un don allait leur être fait pour financer un projet de leur choix et les ont, par la même occasion, invitées à se consulter pour soumettre des idées à l'équipe. En début avril, ce fut sur l'agrandissement du jardin et la construction d'une clôture protectrice autour de ce dernier que la proposition des femmes s'est arrêtée. Mentionnons ici que, tout au long du stage, le discours tenu par les villageoises tournait généralement autour de la nécessité d'agrandir le jardin communautaire. C'est que la surexploitation antérieure de cet espace avait appauvri les sols et entraîné la perte de productivité de plusieurs parcelles. De plus, comme les femmes s'avéraient de plus en plus nombreuses à jardiner, la superficie maraîchère était devenue insuffisante. Les villageoises désiraient aussi diversifier leurs récoltes en cultivant de nouvelles espèces végétales.

L'agrandissement du jardin devait être entériné par le conseil du village. Or, comme un des dix détenteurs des parcelles agricoles situées à proximité du jardin a refusé de céder son acquis, les femmes n'ont pu voir le jardin existant agrandi. Le chef du village a donc dû leur offrir un autre emplacement qui, lui, se trouvait à découvert en bordure du village, très éloigné de toute source d'eau d'arrosage et ne bénéficiant d'aucun abri végétal en guise d'ombre et de protection. Quant à la clôture, aucune action n'avait été entreprise relativement à sa construction au moment où l'équipe du projet a quitté le village. Par ailleurs, la répartition de la majeure partie de l'argent du FAC avant l'arrivée des stagiaires sur le terrain laissait un montant insuffisant pour clôturer la totalité du périmètre du nouveau jardin. Face à ces constatations, il reste ambigu d'attribuer des résultats tangibles à ce volet du projet et ce, qu'il s'agisse de relever les réussites ou de mettre le doigt sur les difficultés rencontrées.

Échange interculturel

Pour terminer cette présentation des résultats, il importe de traiter de l'échange interculturel, car cet aspect figure parmi les objectifs clés du programme QSF. De plus, comme il surplombe l'ensemble des activités de stage, ce volet exerce une influence indéniable sur le déroulement des projets en village. À Kouana, cet échange visait principalement à découvrir la culture de l'autre, à susciter la communication entre les stagiaires et la population locale et à permettre aux jeunes Québécois de mieux comprendre le mode de vie en village malien pour mieux s'y adapter. Tout au long du stage et à travers la routine quotidienne, les stagiaires côtoyaient les villageois et pouvaient ainsi profiter de nombreuses opportunités de se familiariser avec la langue bozo, les traditions et les préoccupations des habitants.

Néanmoins, nous avons noté que les stagiaires ne sont pas tous intégrés à la vie du village au même degré ou de la même façon, que leurs relations avec les gens variaient et que leur apprentissage de la langue bozo s'effectuait à des rythmes très différents. En effet, certaines personnes se mêlaient aisément aux villageois alors que d'autres choisissaient de rester plus en retrait ou interagissaient avec un nombre plus restreint de gens. De façon similaire,

certaines stagiaires ont rapidement saisi les bases de la langue bozo pour pouvoir communiquer sur le terrain alors que d'autres éprouvaient davantage de difficulté à cet égard ou y accordaient moins d'importance. Or, la fréquence et la qualité de ce contact avec la population locale ont influencé la mise en œuvre des activités du projet, notamment au niveau de la diffusion de l'information relative aux événements et aux étapes du stage, de l'échange d'idées, de la compréhension des besoins des villageois ainsi que de la participation de ceux-ci aux activités. Malgré la présence continue d'un traducteur, pour ne donner qu'un exemple, il arrivait que des malentendus surviennent entre les stagiaires et les gens de Kouana quant aux activités menées. Un message mal transmis faisait donc parfois en sorte de réduire l'efficacité des actions posées.

Pour stimuler davantage le rapprochement culturel, chaque stagiaire a été jumelé avec une famille dans les premières semaines de stage et ce, comme le voulait la coutume du pays, selon la personne de qui il ou elle avait reçu son nom malien dès l'arrivée au village. Par l'entremise de ce jumelage, les stagiaires étaient invités à développer un lien privilégié avec une famille chez qui, ils allaient dormir dès la mi-stage. À ce moment, les stagiaires faisaient la navette entre leur propre concession et leur nouvelle maison, alternant ainsi vie de groupe parmi les membres de l'équipe du projet et vie familiale malienne.

Les retombées de ce jumelage ont été partagées. D'un côté, tant les stagiaires que les villageois ont affirmé avoir vécu une expérience culturelle des plus enrichissantes. De l'autre côté, cette initiative comportait sa part d'ambiguïté. En effet, elle a causé des retards dans les activités de même que des difficultés de coordination en raison des aller-retour des stagiaires entre les moments parmi l'équipe du projet et le temps passé en famille. Le chevauchement entre ces deux réalités compliquait donc parfois le déroulement du projet. De plus, cette division a apporté son lot de frustrations chez certains stagiaires qui auraient souhaité passer plus de temps en famille afin de mieux s'intégrer à la population et pouvoir ainsi intervenir plus efficacement par la suite dans le projet. À l'occasion, la confusion se palpait aussi chez les villageois qui saisissaient mal pourquoi les stagiaires menaient ces deux modes de vie en

parallèle. Enfin, passer la nuit en famille n'offrait qu'un spectre limité sur la réalité quotidienne des gens de Kouana.

5.2 Questionnement et pistes de réflexion en regard aux résultats obtenus

Suite à cette présentation des résultats, des pistes de réflexion s'ouvrent alors que des questions émergent concernant la portée des activités du projet « Aux portes du Sahel » par rapport aux objectifs visés par les organismes partenaires, aux attentes des villageois ainsi qu'à la dynamique d'intervention dans le milieu de la coopération internationale. D'une part, l'expérience vécue à Kouana nous amène à réfléchir sur le rôle et le poids des divers acteurs impliqués dans le processus de mise en œuvre d'un projet de développement, de l'élaboration à l'évaluation de ce dernier. Par exemple, on peut se demander d'où les axes d'intervention prennent-ils racine? Quels intérêts sont mis de l'avant et quels besoins sont visés à travers les activités proposées? Sur quelles assises la démarche d'intervention repose-t-elle? Quels sont les facteurs influençant le choix des projets ainsi que leur déroulement sur le terrain?

D'autre part, le projet suscite la réflexion quant aux tendances, enjeux et défis actuels de la coopération internationale. Quels sont les domaines jugés prioritaires et ceux privilégiés par le large bassin d'organismes de coopération internationale que l'on retrouve au Québec et dans le monde? De quelle façon tous ces organismes, dont le CRÉDIL et OGES, arrivent-ils à frayer leur chemin face à la vive concurrence pour l'obtention de financement que se livrent l'ensemble des nombreux acteurs de l'aide internationale? Quels sont les éléments à considérer pour faire en sorte qu'un projet réponde aux besoins réels de ses bénéficiaires? Quelle place donne-t-on à la population locale dans la réalisation des projets? Selon quels critères évalue-t-on l'impact d'un projet? Quelles sont les principales contraintes et difficultés éprouvées lors du déroulement d'initiatives de coopération internationale? Quelles sont les caractéristiques d'une gestion de projet efficace? Quelle est la portée des petits projets de développement basés sur une action ciblée au niveau local et de courte durée?

6. ANALYSE DES RÉSULTATS

Pour faire suite aux résultats que nous venons de présenter, cette section offre une analyse critique des retombées spécifiques de chaque volet du projet « Aux portes du Sahel ». Ainsi, l'objectif est d'étudier en détail les résultats obtenus afin d'évaluer l'impact de ce projet de coopération internationale. De manière plus précise, nous souhaitons relever les succès et les écueils découlant de chacune des six initiatives mises de l'avant durant le stage, tout en identifiant les facteurs d'influence, les conditions de réussite et les difficultés éprouvées.

Construction de foyers améliorés

La construction de foyers améliorés représentait le volet le plus important du projet et celui auquel les stagiaires et la population locale ont consacré le plus de temps et d'énergie. Dans les faits, cette activité se voulait, et s'est avérée être, un excellent tremplin pour stimuler l'interaction et l'échange d'idées entre les membres de l'équipe du projet et la population locale. C'est que les visites effectuées dans les concessions à cette étape ont permis de favoriser, dès le départ, le développement d'un contact entre les stagiaires et les villageois qui a, par la suite, facilité les efforts de collaboration, de vulgarisation et de formation tout au long du projet. Stratégiquement parlant, il fut donc logique, efficace et profitable d'amorcer le projet avec ce volet pour offrir rapidement aux stagiaires une opportunité de se familiariser avec le quotidien, l'environnement, les mœurs et les besoins des gens. Cette plate-forme de découverte et d'apprentissage de la réalité et des contraintes sur le terrain s'avérait tout aussi bénéfique pour les villageois qui appréhendaient, pour leur part, la nouveauté dans les idées et les façons de faire des stagiaires.

D'un point de vue organisationnel, l'échelonnement de ce volet sur la presque totalité de la durée du projet allait de soi, puisque les bénéficiaires ciblés étaient nombreux et que ce genre d'initiative demandait une mobilisation importante de ressources à des moments ponctuels variables, sans toutefois empêcher la tenue d'activités parallèles. Une exécution à la fois

exigeante et flexible dans le temps explique donc pourquoi ce volet a été planifié d'entrée de jeu. Cependant, sa prolongation jusqu'à la fin du stage a, quant à elle, retranché temps et ressources à certaines autres activités prévues au programme, dont la plantation d'arbres fruitiers et l'utilisation de séchoirs solaires. Par conséquent, la portée de l'intervention menée à ces deux niveaux s'est vue davantage limitée, notamment sur les plans de la formation, de la sensibilisation et du suivi.

À présent, il importe d'analyser plus en détail les résultats obtenus en fonction des cibles établies pour ce volet du projet. Comme aucun objectif spécifique en termes quantitatifs ou qualitatifs n'avait été fixé en regard au nombre de bénéficiaires visés par cette activité, le simple fait d'avoir construit un foyer dans la majorité des familles du village constitue à lui seul un succès. Notons, par ailleurs, que la définition des objectifs généraux de cette composante du projet se limitait à des mentions d'utilisation, de formation et de sensibilisation, sans toutefois fournir d'indications précises pour guider l'action des stagiaires et des villageois. Selon ces critères, il est ainsi possible d'affirmer que les buts rattachés à la construction de foyers améliorés ont tous été atteints, que ce soit de façon totale ou partielle. En effet, des explications ont été fournies à propos de la construction et de l'utilisation de foyers améliorés au village. La population locale a aussi été sensibilisée à diverses reprises à l'importance de recourir à cette technique de cuisson comme moyen d'agir face au problème de la désertification et elle en a fait l'usage. Cependant, il s'est avéré difficile d'estimer le degré de compréhension de celle-ci par rapport aux avantages des foyers améliorés et aux enjeux relatifs à la protection de l'environnement, faute d'orientations claires.

Or, pour encadrer efficacement la réalisation des activités une fois sur le terrain tout en favorisant la compréhension des enjeux de même que la collaboration entre les divers intervenants d'un projet et les acteurs locaux, il importe de pouvoir s'appuyer sur des objectifs clairs et précis. Cet effort de définition permet, en retour, de mesurer plus exactement les extrants, ou les retombées immédiates, lors de la phase d'évaluation en plus d'offrir les lignes directrices qui faciliteront ultérieurement le suivi du projet. Durant

l'exécution du projet qui nous concerne, les stagiaires ont tenté de palier eux-mêmes à ce manque en établissant leurs propres objectifs d'intervention. Le dilemme portant alors sur la quantité de foyers construits versus la qualité de l'effort de formation et de sensibilisation des personnes rejointes, ils ont donc choisi la seconde option dans le but de favoriser la pérennité de cette intervention suite à la clôture du projet.

Dans la pratique, il en fut toutefois autrement alors que l'éducation et l'implication de la population ont été à l'occasion hypothéquées par l'empressement de construire le plus grand nombre de foyers possible ou en raison de contraintes au niveau des échéanciers et des ressources disponibles. Par conséquent, malgré la construction de nombreux foyers, le partage de connaissances fut souvent limité alors que les délais et les erreurs de parcours surgirent malgré tout en raison du manque de communication. Quant à la valorisation de l'expertise locale, son recours n'est resté que très partiellement exploitée. À titre d'exemple, les jeunes garçons du village ont été peu sollicités pour la fabrication du banco, le mélange de terre, de sable et d'eau utilisé pour la construction des foyers et des habitations, alors qu'ils s'y connaissaient pourtant habilement et mieux que les stagiaires en la matière.

Pourtant, malgré les contraintes de temps et la disponibilité variable des ressources humaines, matérielles ou financières qui influencent inévitablement le déroulement de tout projet, il demeure essentiel de prévoir suffisamment de latitude à l'intégration, à la participation et au pouvoir de décision des bénéficiaires dans la mise en œuvre des activités afin de favoriser l'adhésion de la population locale au projet. L'expérience vécue à Kouana illustre bien ce principe car, en dépit des efforts investis par les stagiaires dans la construction des foyers améliorés, force est de constater que les villageois n'ont participé que partiellement à cette initiative qui les interpelait pourtant directement. En effet, nous avons observé que, si leur implication dans le processus n'était pas clairement sollicitée, plusieurs femmes préféraient continuer de vaquer à leurs occupations ménagères, tout en regardant les stagiaires construire leur nouveau foyer amélioré. D'autres facteurs d'influence, auxquels nous nous attarderons

plus loin, sont toutefois à considérer pour fournir des explications à ce manque de participation de la part des bénéficiaires mêmes du projet.

Dans le même ordre d'idées, tel que déjà souligné dans la présentation des résultats, nous avons noté diverses irrégularités quant à l'utilisation des foyers améliorés et il importe de les analyser. Qu'est-ce qui explique donc que certaines femmes ont longtemps attendu ou ont dû être interpellées avant de commencer à cuisiner sur leur nouveau foyer si le village attendait pourtant notre intervention avec impatience? Bien que nous soyons conscients qu'un changement de mentalité, d'attitude ou d'habitude nécessite un temps, des répétitions et des efforts de longue haleine pour s'opérer et qu'à lui seul, le projet « Aux portes du Sahel » ne pourrait y arriver, cette interrogation nous guide vers diverses pistes de réflexion.

Premièrement, elle nous renvoie à l'importance de comprendre et de respecter les coutumes locales et d'adapter d'abord tout projet à celles-ci plutôt que de tenter l'inverse. Dans le cas présent, divers éléments méritaient d'être pris en considération avant la construction des foyers, dont l'endroit actuel de cuisson, les outils employés et le combustible utilisé. De façon générale, les stagiaires ont porté attention à ces éléments à travers leurs interventions. Malgré tout, il fut parfois ardu de trancher entre les besoins immédiats et les avantages à long terme lors de la prise de décision. Ainsi, bien qu'on veuille sensibiliser les femmes aux effets nocifs que comporte l'épaisse fumée qui reste emprisonnée lorsqu'elles cuisinent à l'intérieur, il demeure plus difficile de les amener à se déplacer à l'extérieur sous le soleil pour préparer les repas. C'est qu'elles n'ont pas l'habitude de le faire et qu'aucune preuve tangible de ces méfaits ne s'avère observable dans l'immédiat. Les femmes tendent alors à revenir rapidement à l'ancienne méthode, ce qui explique pourquoi quelques foyers ont été construits à l'emplacement intérieur déjà existant plutôt que sous le soleil et sans ombre.

Par ailleurs, malgré des vérifications préalablement effectuées auprès des villageoises par les stagiaires avant de procéder à la construction des foyers améliorés, certains d'entre eux ont

été laissés de côté parce que leurs dimensions n'étaient plus adéquates pour recevoir les marmites dont disposaient les cuisinières. Ce souci d'adaptation du nouveau système aux moyens du bord a pu notamment se buter à des difficultés de communication liées à la barrière linguistique et à l'intérêt de la population locale face à ce mode de cuisson.

Enfin, comme la majorité de la population se sert de crottin de vache en guise de combustible pour la cuisson, sensibiliser à la lutte à la désertification à travers une utilisation réduite de bois grâce au recours au foyer amélioré peut constituer un défi majeur. En effet, les femmes qui n'utilisent pas de bois voient plus difficilement en quoi il leur serait avantageux de changer leurs instruments de cuisine. Dans ces cas, la construction de foyers améliorés risquait de devenir un coup d'épée dans l'eau, car elle ne répondait pas à un besoin local direct et immédiat. Nous reviendrons d'ailleurs sur cet aspect un peu plus loin.

Toutes ces remarques nous ramènent notamment à l'importance d'effectuer un suivi à moyen et à long terme suite à la clôture d'un projet et d'en prévoir les coûts lors de la planification de celui-ci, chose qui n'a pas été faite dans le cas de l'initiative qui nous concerne et qui pourrait expliquer le retour au système sur trois pierres à Mousawal et Tomontiere, deux villages qui avaient pourtant bénéficié du même projet récemment. En effet, lors d'une visite de ces localités, nous avons constaté que les foyers améliorés abandonnés avaient néanmoins été reconstruits tout juste avant notre arrivée. Mais qu'est-ce qui a pu causer ce retournement? Un manque de connaissances techniques pour construire ou entretenir les foyers sans l'aide des stagiaires? Une mauvaise compréhension des avantages de ce nouveau système? Une fabrication initiale inadéquate au niveau des dimensions ou de l'emplacement choisi? Une destruction par les pluies saisonnières abondantes? Un manque d'intérêt de la population? Une efficacité mitigée en comparaison avec le système à trois pierres? Un suivi régulier après la fin officielle du projet aurait permis de réagir face aux difficultés ayant pu surgir, de continuer les efforts de sensibilisation pour stimuler le changement et d'encourager les nouvelles utilisatrices du foyer amélioré pour créer un effet de contagion positif.

Pratique du compostage

Le volet relatif au compostage avait pour but de sensibiliser la population de Kouana face à la pollution liée aux activités agricoles. Plus précisément, il visait à former les villageois en regard à l'utilisation de techniques saines et naturelles d'amendement en lui proposant une alternative écologique aux engrais chimiques. À travers cette initiative, deux fosses à compost ont été creusées et remplies. Afin d'analyser les résultats de ce deuxième volet d'intervention, il est nécessaire de jeter un coup d'œil sur les pratiques de fertilisation des sols déjà en place tout en confrontant les besoins et les attentes des villageois en matière de production agricole aux objectifs du projet. Nous examinerons aussi la façon dont les activités associées à cette composante ont été menées pendant le stage.

Dans un premier temps, rappelons que les gens de Kouana divisent leurs activités agricoles en deux grandes catégories distinctes : la culture du riz, du sorgho et du mil, principalement effectuée par les hommes, et la culture de l'oignon, quasi exclusive aux femmes. À notre arrivée au village, le riz, le mil et le sorgho avaient été engrangés depuis longtemps. Quant à la saison maraîchère, elle tirait cependant aussi à sa fin : les oignons cultivés dans certaines parcelles en bordure du village avaient déjà pratiquement tous été récoltés et le grand jardin communautaire paraissait presque abandonné. Seules les parcelles situées en plein village, aux abords de la rivière, faisaient l'objet d'une culture intensive. Telle qu'élaborée par les organismes partenaires impliqués dans le projet, la promotion de la pratique du compostage visait surtout, pour ne pas dire uniquement, les femmes. On souhaitait ainsi les former à la production et à l'utilisation d'un fertilisant naturel, le compost, comme méthode écologique d'amendement. Celui-ci allait remplacer l'engrais chimique pour revaloriser les sols du jardin communautaire et ainsi améliorer le rendement des parcelles maraîchères. La définition de ce volet se limitait donc, d'une part, aux activités maraîchères, sans égard aux grandes cultures et visait, d'autre part, une transformation des pratiques locales existantes.

Lorsque disponible, la matière par excellence la plus couramment utilisée à Kouana pour enrichir les jardins s'avérait pourtant le fumier et non pas l'engrais chimique. Gratuit et

directement accessible au village, le fumier présentait des avantages importants par rapport aux engrais chimiques qui, eux, étaient dispendieux et plus difficiles à se procurer. Or, si les villageoises ne recouraient déjà que très peu, ou même pas du tout, aux engrais chimiques, on peut se demander pourquoi la formulation des objectifs de ce volet mettait l'accent sur la substitution de ceux-ci par un fertilisant naturel. À cet égard, il semble donc y avoir un décalage entre la réalité sur le terrain et les visées du projet.

Dans ce même esprit, bien que le compost soit plus riche que le fumier et que la pratique du compostage soit écologiquement souhaitable, il apparaît que les objectifs d'intervention ne s'attaquaient pas à un problème considéré comme étant majeur par les bénéficiaires de cette initiative. C'est que, selon nos observations sur le terrain et les commentaires recueillis lors d'entrevues réalisées avec des hommes et des femmes du village ou lors de causeries, nous avons remarqué le compostage ne rejoignait pas directement les préoccupations immédiates de la population. En effet, les besoins et attentes exprimés par la population locale tournaient davantage autour de l'agrandissement de l'espace agricole et maraîcher cultivable afin de pallier les insuffisances alimentaires et l'absence de surplus générateur de revenus. Par exemple, même si elles étaient conscientes de la pauvreté des sols et des faibles rendements agricoles, les femmes misaient prioritairement sur l'ouverture, à court terme, de nouvelles parcelles pour remplacer les terrains épuisés du grand jardin communautaire et répondre à une demande d'espace cultivable de plus en plus forte. En dépit de la nécessité évidente de revaloriser les sols appauvris, les villageoises privilégiaient donc leurs besoins prioritaires de consommation tandis que, de leur côté, les retombées progressives du compostage ne pouvaient, dans l'immédiat, corriger une carence chronique déjà présente.

Pour qui le volet portant sur le compostage avait-il donc d'abord été inséré dans le projet? À qui la réalisation de cette activité profiterait-elle le plus? Porter un jugement pour trouver réponse à ces questions ne constitue pas le but de notre démarche. De manière analytique, nous cherchons plutôt à établir une gamme de possibilités afin de relever des facteurs qui ont pu avoir eu un impact sur les résultats obtenus.

En ce sens, le constat réalisé laisse envisager, par exemple, la possibilité qu'il y ait eu des lacunes au niveau de la consultation de la population locale lors de la phase d'élaboration des objectifs d'intervention. Malgré que le partenaire malien, OGES, travaille depuis plusieurs années sur divers projets à Kouana et qu'il connaisse donc bien ce village, on peut néanmoins se demander si de récentes démarches avaient été entreprises pour valider l'information détenue en fonction de la situation existant au village et des principales difficultés vécues par ses habitants au moment de préparer le montage du projet. Nous avons tenté d'éclairer ce doute en discutant à quelques reprises avec le président d'OGES, mais les commentaires qu'il a offerts ne furent pas suffisamment abondants et détaillés pour nous permettent de poser un diagnostic juste et précis à ce sujet. Il aurait, en outre, été souhaitable de mener une entrevue structurée avec ce dernier pour ainsi mieux comprendre la manière dont l'organisme a élaboré et planifié le projet « Aux portes du Sahel » et, dans la même foulée, saisir clairement les motifs selon lesquels les objectifs du stage ont été définis.

Il faut aussi regarder du côté de l'exécution de ce volet du projet pour cibler des hypothèses d'explication qui méritent d'être prises en compte. Dans un premier temps, que ce soit lors de la formation technique donnée aux stagiaires à leur arrivée au Mali ou à l'étape de planification de cette activité par les partenaires, il aurait fallu, dès le départ, reconnaître et souligner le grand défi que représentait cette initiative de compostage, c'est-à-dire la difficulté d'y faire adhérer la population locale en raison de l'impossibilité d'obtenir rapidement des extrants en guise de démonstration de résultats tangibles. Comment peut-on convaincre les femmes des effets bénéfiques du compost et espérer ainsi qu'elles veuillent en fabriquer pour en étendre dans leurs jardins s'il faut environ deux mois pour obtenir de l'engrais organique? De la même façon, comment peut-on souhaiter que les villageoises changent leurs habitudes et adoptent une nouvelle pratique si elles ne sont pas en mesure d'observer par elles-mêmes ses bienfaits sur les cultures d'entrée de jeu? Puisqu'il faut donc, en plus, tenir compte du temps nécessaire au compost pour agir une fois répandu, il aurait été d'autant plus utile de considérer de tels facteurs d'influence pour ainsi mieux structurer l'approche d'intervention et de sensibilisation.

Il n'existe évidemment pas de recette miracle pour résoudre ce problème, mais l'amorce de ce volet a eu lieu trop tardivement pour espérer obtenir du compost avant le départ des stagiaires et faire ainsi en sorte que la population puisse, du moins, voir le produit et l'utiliser, même si celui-ci serait seulement prêt vers la fin de la période de jardinage.

En ce qui a trait à la réponse de la population face à cette initiative, le faible taux de participation à la démonstration de compostage trouve partiellement son explication dans la manière dont l'événement a été planifié et publicisé. Comme la date initiale de sa tenue a dû être modifiée, il a été plus ardu pour les stagiaires d'en faire clairement la promotion et on peut, de la sorte, avancer que ce changement a semé de la confusion parmi les villageois. Par contre, malgré un auditoire limité, nous nous devons de souligner le succès obtenu au niveau de la formation des quelques femmes présentes puisque elles y ont participé activement en se proposant elles-mêmes pour exécuter le remplissage de la fosse au fur et à mesure que les stagiaires présentaient et expliquaient les étapes à suivre. De plus, elles se sont aussi chargées de l'entretien subséquent de la fosse, une initiative d'implication souhaitable et une attitude nécessaire pour favoriser la prise en main d'un projet de développement par ses bénéficiaires. Toutefois, comme un suivi rigoureux n'a pas été effectué en regard à cette activité, nous ne connaissons pas les raisons profondes qui sous-tendaient un tel engagement.

Pour poursuivre, malgré l'information véhiculée lors de la démonstration visant à sensibiliser les villageoises face à l'importance de l'usage du compost pour la revalorisation des sols et l'augmentation du rendement des cultures maraîchères, précisons que cet effort d'éducation n'a toutefois pas connu de suite après l'événement. À l'exception de quelques visites pour constater l'état de la fosse, l'équipe du projet a investi très peu d'énergie pour appuyer ce volet. Que ce soit au niveau des rappels d'information auprès des villageoises, des visites au jardin pour aider les femmes qui y travaillaient, des causeries afin d'effectuer un suivi de leur intérêt pour le compostage ou des encouragements pour motiver ces dernières, l'intervention limitée constitue une faiblesse dans la planification des activités par les stagiaires.

De façon générale, si l'on rassemble tous les éléments énoncés jusqu'à présent, nous attribuons les résultats mitigés du volet compostage au faible intérêt des bénéficiaires vis-à-vis d'une activité ne répondant pas à des besoins immédiats, à une estimation partielle des attentes de la population locale lors de la phase d'élaboration du projet, à certaines difficultés au niveau de la planification et de l'organisation de cette initiative ainsi qu'à un manque de suivi. De plus, puisque les récoltes maraîchères tiraient à leur fin lorsque ce volet du projet a été réalisé, la nécessité de recourir au compost s'avérait moins évidente à promouvoir. Nous reconnaissons, par ailleurs, que le temps nécessaire à l'aboutissement du processus de décomposition de la matière organique vers un compost de bonne qualité ainsi que l'attente requise pour que l'utilisation de ce dernier produise des résultats tangibles, en termes de qualité des sols et des produits cultivés, constituent des particularités du compostage qui complexifient les efforts de sensibilisation, de compréhension et d'adhésion des bénéficiaires à un changement des pratiques agricoles. Ces mêmes facteurs compliquent également l'évaluation des retombées de ce type d'activité, surtout dans le cas d'un projet échelonné sur une si courte durée comme celui-ci. Pour terminer, nous verrons plus loin que le choix de l'emplacement de la fosse à compostage s'est aussi avéré problématique suite aux diverses décisions prises concernant l'attribution du Fonds d'appui à la communauté.

Plantation d'arbres fruitiers

D'après les objectifs généraux et spécifiques définis pour ce volet du projet, la plantation d'arbres fruitiers favorise effectivement la diversification alimentaire au village. Par contre, puisque les arbres ont été plantés à coup de deux pousses par concession, on peut difficilement dire que cette initiative permettait de faire la lutte aux ravageurs, sauf si certains plants avaient été localisés en bordure du jardin communautaire comme il avait initialement été proposé par les organismes partenaires. Selon une logique similaire, il ne serait possible de parler de reboisement que si les arbres plantés avaient été beaucoup nombreux et plutôt concentrés dans un périmètre déterminé. C'était pourtant le terme employé par OGES lors de la formation technique donnée aux stagiaires, tout juste avant leur arrivée au village. Ce

reboisement avait alors été présenté comme un effort pour contrer les problèmes de déforestation et de désertification.

À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons donc affirmer que la plantation d'arbres fruitiers a permis aux familles de Kouana de bénéficier de nouvelles sources d'aliments, sans que celle-ci ne constitue pour autant une initiative de reboisement ou permette de créer une barrière contre les ravageurs. Dans ce cas, il y a donc lieu de revoir la formulation des objectifs ainsi que le choix des activités liées à ce volet du stage pour arrimer ceux-ci selon une logique d'intervention plus cohérente et représentative des actions menées sur place.

Dans un autre ordre d'idées, bien que cet aspect du projet eût été abordé en détail lors de la formation des stagiaires sur le terrain, nous avons remarqué certaines lacunes au niveau de la planification et de l'exécution de cette partie du projet qui en ont influencé le déroulement, l'efficacité et les retombées. D'une part, l'équipe aurait eu avantage à se consulter et à se préparer plus tôt pour cette intervention. À l'inverse, cette partie du projet a été amorcée très tardivement par le recensement des essences désirées par les familles et ce, avant même d'avoir vérifié l'inventaire des pépinières environnantes durant cette période sèche de l'année. Malgré que les stagiaires ne possédaient aucun contrôle sur ce facteur, sa prise en compte s'avérait tout de même essentielle parce qu'il allait inévitablement influencer la suite des démarches. Quant à elle, la création, au même moment, d'une liste, basée sur les noms des chefs de famille plutôt que sur celui des femmes, allait causer de la confusion lors de la distribution des arbres. Par ailleurs, les attentes qui n'ont pu être satisfaites en raison du manque de variétés d'arbres disponibles ont entraîné des frustrations chez les bénéficiaires qui auraient pu être allégées si des vérifications avaient été effectuées au préalable.

Tous ces éléments ont donc amené des difficultés au niveau de la gestion des dons d'arbres. C'est pourquoi une meilleure concertation au sein des membres de l'équipe aurait été souhaitable, car elle aurait notamment pu aider à mieux prévoir de tels contrecoups et à

planifier adéquatement les différentes étapes pour mener à bien ce volet d'intervention et atteindre plus efficacement les objectifs fixés.

En dépit des quelques faux-pas effectués à l'ouverture de ce volet d'intervention, les stagiaires ont néanmoins réagi pour tenter d'ajuster le tir, une fois la machine en marche. Tel que décrit lors de la présentation des résultats, ils avaient alors élaboré un plan d'action précis, qui ne fut pourtant pas entièrement respecté lors de la suite des activités. À présent, il convient donc d'analyser comment la distribution des arbres s'est déroulée en comparaison à la définition de ce plan et de certains principes d'intervention pour mettre plus clairement en perspective les résultats obtenus à l'égard de cette composante du stage.

Tout d'abord, nous avons constaté que l'empressement des stagiaires à distribuer les arbres a hypothéqué les efforts d'éducation, de préparation, de soutien et de sensibilisation sur lesquels ils avaient pourtant insisté lors de la planification de cette intervention. En distribuant les arbres rapidement et sans exiger que le sol eût été préalablement préparé, les risques d'erreur augmentaient quant à la santé des nouvelles pousses et aux emplacements choisis pour les accueillir.

Planter un arbre peut paraître évident mais, comme en témoignent les résultats, il suffit d'un détail mal compris, oublié ou négligé pour faire craindre à la survie de ces pousses transposées dans un milieu déjà si hostile et, par conséquent, limiter les chances de succès à court terme de cette initiative. Notons toutefois que des visites effectuées dans la plupart des concessions durant les jours suivants la remise des plants ont permis de corriger certaines erreurs de parcours. Cependant, cet exercice, à caractère réactif plutôt que proactif, a monopolisé un temps considérable qui aurait pu être utilisé à meilleur escient et investi dans le suivi et le soutien. Comme pour les autres volets du projet, il aurait été tout à fait indiqué, et même souhaitable, de miser davantage sur les villageois eux-mêmes en sollicitant la

collaboration de gens déjà habiles et motivés dans ce domaine pour superviser les démarches et former les familles à la plantation.

Don et usage de séchoirs solaires

Tel que formulé dans le cadre du Programme QSF par les deux organismes partenaires, l'objectif pratique visé par ce volet du projet se limitait à la formation des bénéficiaires quant à l'utilisation des séchoirs solaires. De ce fait, les résultats obtenus confirment l'atteinte de cet objectif grâce à la démonstration présentée aux villageoises. Qui plus est, cette composante du projet s'inscrivait bel et bien dans un effort de réduction des pertes et d'amélioration de la qualité de conservation des produits favorisant l'autonomie alimentaire, comme il avait été souhaité dans une perspective plus large. Certes, ces résultats s'avèrent tout à fait légitimes, mais les données recueillies sur le terrain nous laissent pourtant soupçonner que cette initiative ne répondait pas forcément à un besoin réel et prioritaire au village et que certaines conditions manquaient pour permettre de maximiser sa portée.

Dans un premier temps, nous avons, entre autres, noté un certain manque d'intérêt des femmes pour la technique de séchage des aliments proposée et remarqué qu'elles ne semblaient pas lui reconnaître un avantage significatif par rapport à la méthode de séchage à l'air libre qu'elles avaient l'habitude d'employer, que ce soit en termes de salubrité ou de qualité de conservation. À cela, ajoutons que, hormis la vente de condiments à base d'oignon pratiquée par quelques-unes, les habitantes de Kouana ne produisent pas assez d'oignons pour en faire le commerce. Ainsi, comme les surplus se font rares, elles ne peuvent en tirer un revenu et ne cherchent donc pas à recourir à un procédé hautement élaboré pour conserver une denrée qui se retrouve consommée rapidement au quotidien.

De plus, le temps de l'année durant lequel le stage a eu lieu ne présentait pas les conditions les plus favorables pour introduire ce genre d'initiative. En effet, en saison sèche, la rareté des produits maraîchers entraîne une montée des prix de ces denrées qui décourage toute

volonté d'acheter l'oignon en grande quantité pour le faire sécher et le revendre ensuite. À l'inverse, c'est plutôt suite aux récoltes qu'il serait avantageux d'acheter, à bas prix, l'oignon alors abondant pour le faire sécher et le remettre plus tard sur le marché à un coût plus élevé, en période de pénurie. Dans de telles circonstances, la valeur ajoutée qu'offre l'utilisation du séchoir solaire n'apparaissait donc pas suffisamment significative, ou même nécessaire, aux yeux des femmes de Kouana pour susciter chez elles un réel intérêt pour cette méthode.

Par ailleurs, rappelons que certains problèmes sont survenus lors du déroulement de cette activité en raison de lacunes au niveau de la planification et de la gestion des échéanciers. À cet égard, nous estimons que, comme l'arrivée tardive des séchoirs au village a limité les possibilités de formation, de sensibilisation, de tests de séchage avec différents produits, d'essais pratiques, d'observation de son utilisation par les villageoises et de suivi auprès de ces dernières afin de recueillir davantage de commentaires de leur part, l'exécution de cette initiative s'en est dès lors trouvée restreinte. Il s'est avéré tout aussi ambigu de tirer des conclusions évaluatives, pointues et tangibles sur l'impact d'ensemble de ce volet.

Finalement, certaines remarques s'imposent concernant la somme débloquée pour l'achat des 16 séchoirs solaires. Si l'on considère la simplicité du design et des matériaux de ces appareils ainsi que le faible coût de la main-d'œuvre au Mali, il devient naturel de se demander pourquoi le budget pour cette activité prévoyait un montant aussi élevé de 80\$CAN pour chaque unité, ce qui en fait d'ailleurs le volet le plus coûteux du projet après le Fonds d'appui à la communauté. Malgré la faible quantité d'informations que nous détenons à cet égard, maintes interrogations tendent néanmoins vers diverses pistes de réflexion.

Sans toutefois porter de jugement, on peut notamment se demander pourquoi il en coûte autant pour la fabrication et le transport de ces séchoirs et comment ce poste budgétaire a été défini et géré. À ce sujet, il serait pertinent de connaître les motifs invoqués par OGES pour justifier un tel coût et faire approuver cette initiative par son bailleur de fonds québécois. On

peut aussi se demander qui a le plus bénéficié de cette composante portant sur les séchoirs solaires et quelle vocation réelle lui avait été assignée dans l'élaboration du projet. C'est que, si l'on examine le coût substantiel d'un tel prototype par rapport à sa nature, au contexte dans lequel il a été introduit et à la réponse suscitée chez la population locale, nous sommes à même de nous interroger sur les objectifs poursuivis à travers cette activité.

Cela dit, tous ces écarts pourraient refléter un hiatus relativement aux phases d'élaboration et de planification de ce volet du projet qu'il faudrait remettre en question ou, du moins, revoir. L'expérience des séchoirs solaires à Kouana rappelle également l'importance de mettre en œuvre des activités qui répondent à un besoin local réel afin de maximiser les chances que leurs bénéficiaires y adhèrent pour ainsi obtenir des résultats durables. Elle souligne, enfin, la nécessité d'accorder suffisamment de temps, lors de l'implantation d'un nouveau procédé, à la formation, aux essais, aux pratiques d'utilisation et au suivi afin de pouvoir en évaluer la portée et ajuster le tir au besoin.

Fonds d'appui à la communauté (FAC)

Le projet « Aux portes du Sahel » repose principalement sur des objectifs d'intervention déterminés à l'avance par les organismes partenaires. Cependant, la réalisation d'initiatives de développement additionnelles aux activités déjà planifiées est également encouragée grâce au Fonds d'appui à la communauté (FAC). Lors de l'édition 2010 à Kouana, en plus du fonds semencier, une part importante du FAC a servi à creuser un puits dans le jardin communautaire avant l'arrivée des stagiaires tandis que ces derniers ont remis le reste de l'argent à la toute fin du projet pour financer partiellement l'installation d'une clôture protectrice autour d'une nouvelle aire de culture maraîchère octroyée aux femmes.

De par sa vocation, nous estimons que le FAC constitue un volet particulièrement intéressant du projet parce qu'il offre la possibilité au CRÉDIL de bonifier et d'élargir l'aide qu'il apporte à la population ciblée. Afin d'évaluer la portée de cette intervention à Kouana, il

importe de procéder à l'analyse des critères régissant l'octroi du fonds et de s'attarder à la façon dont l'argent y a été distribué et utilisé. Premièrement, ceux-ci suggèrent qu'« autant que possible, les projets appuyés par le FAC [doivent être] en lien avec les activités que réalisent les stagiaires durant leur séjour terrain » (guide FAC). Le creusage d'un puits et l'ouverture d'un nouveau jardin clôturé s'inséraient bel et bien dans cette lignée en apportant un complément aux volets de compostage et de séchage solaire pour favoriser l'autonomie alimentaire et améliorer les conditions socio-économiques de la population locale.

Pour poursuivre, nous considérons que, dans le respect des principes directeurs de la coopération internationale vers un développement durable, les résultats obtenus pour cette composante du projet devraient notamment démontrer une sensibilité face aux réalités locales, tout en répondant directement et concrètement aux besoins des bénéficiaires. Or, d'après les critères établis, le FAC se doit de soutenir des projets « identifiés par les partenaires du Sud » (Guide FAC), ce qui fut effectivement le cas en ce qui concerne le puits creusé sous l'initiative d'OGES. Toutefois, bien que l'énoncé textuel n'en fasse pas spécifiquement mention, le CRÉDIL partage ce souci de s'attaquer aux préoccupations réelles de la population locale en incitant les stagiaires à gérer eux-mêmes l'attribution d'une partie des fonds, une fois sur le terrain, et selon les demandes émanant des villageois après consultation de ces derniers. En plus de susciter l'implication de l'équipe du projet auprès de la population locale, une telle approche s'avère, à notre avis, souhaitable, cohérente et efficace pour favoriser le développement durable.

En ce sens, on stipule d'ailleurs que le FAC doit privilégier « les projets qui ont un impact direct sur la communauté visée et qui misent sur la durabilité, soit une pérennité des résultats et des effets multiplicateurs » (guide FAC). À ce sujet, certaines critiques méritent d'être présentées. À première vue, le creusage d'un nouveau puits dans le grand jardin communautaire semblait justifié pour remplacer l'ancien asséché et offrir, pour l'arrosage des cultures, une alternative désirable au transport ardu de l'eau de la rivière jusqu'au haut de ses rives escarpées. Pourtant, en raison de l'appauvrissement des sols, la plupart des femmes

avaient abandonné l'endroit pour trouver des parcelles plus fertiles ailleurs. À la lueur de ce constat, nous sommes en droit de nous demander si l'emplacement du nouveau puits s'avérera utile et accessible au plus grand nombre de femmes possible pour ainsi servir et profiter à la population à long terme. Nous remettons donc ce choix en question.

Par ailleurs, nous nous interrogeons sur la coordination des actions liées à ce volet du projet. C'est qu'il aurait été souhaitable d'attendre l'arrivée des stagiaires avant de procéder au creusage du puits pour arrimer cette portion du financement avec les demandes des villageois quant à l'utilisation du reste du fonds. Comme le souhait des femmes d'agrandir le jardin communautaire ne put se concrétiser en raison du respect des droits de propriété de certains lots agricoles voués aux grandes cultures, on peut désormais douter de la pertinence d'y avoir creusé un puits. En outre, si celui-ci avait été creusé dans le nouveau périmètre maraîcher octroyé aux villageoises afin d'approvisionner ce secteur éloigné de toute source d'eau, nous estimons que, à cet endroit, il aurait répondu plus adéquatement aux besoins de la population.

Dans le même ordre d'idées, nous croyons qu'il aurait été plus avantageux, pour l'ensemble des parties prenantes, de planifier et d'amorcer les démarches d'attribution du FAC beaucoup plus tôt durant le stage au lieu d'attendre à la toute fin du projet. Même si la population locale bénéficiait d'un délai de six mois, suite au départ des stagiaires, pour investir l'argent du FAC, il aurait été souhaitable que ces derniers soient témoins des démarches. De cette façon, ils auraient pu contribuer à une nouvelle initiative souhaitée par les villageois et compter officiellement celle-ci parmi les extrants du projet. Ainsi, de pair avec les villageois, les stagiaires auraient eu la possibilité de s'impliquer activement dans l'aménagement du nouveau jardin clôturé et d'assister à son inauguration. Par la même occasion, une remise protocolaire aurait pu être organisée et combinée à la présentation d'autres aspects connexes du projet dans un effort simultané de sensibilisation. C'est que nous nous sommes aperçu que les gens paraissent naturellement beaucoup plus prompts à s'impliquer et à participer aux réunions qui font l'objet d'une remise d'argent, d'autant plus que cette convocation aurait pu représenter un événement rassembleur et significatif pour tous.

En dernier lieu, nous avons constaté que l'octroi du FAC pouvait offrir aux stagiaires une opportunité extrêmement pertinente et enrichissante de participer à l'ensemble des étapes de développement d'un microprojet de coopération internationale pour ainsi mieux en saisir le fonctionnement et les spécificités. Qui plus est, ceux-ci avaient été invités par le CRÉDIL à prendre le pouls de la situation existant sur le terrain afin d'agir concrètement auprès de la population relativement à des problématiques observées durant leur séjour. À travers un tel processus, l'organisme souhaitait donc qu'en intervenant auprès des villageois pour soutenir la réalisation et le financement d'activités jugées nécessaires par ces derniers pour combler certains de leurs besoins prioritaires, les stagiaires allaient pouvoir contribuer au développement local et à l'amélioration des conditions de vie de la population, deux objectifs initiaux du projet. Cet aspect mérite donc d'être davantage mis à profit.

Échange interculturel

Du côté du volet lié à l'échange interculturel, les résultats ne peuvent être considérés que dans une perspective partielle, car l'analyse d'un tel aspect se révèle très personnelle. Nous tenterons donc ici de faire ressortir des constats généraux et des pistes de réflexion globales. D'abord, le projet illustre une caractéristique incontournable de la coopération internationale, soit la dichotomie existant entre la nécessité d'agir et de communiquer étroitement avec la population locale et le défi d'établir cet échange. De plus, il faut reconnaître l'hétérogénéité qui prévalait par rapport à l'importance accordée de façon individuelle à l'apprentissage de la langue et de la culture locales ainsi qu'au degré et à la rapidité d'acquisition de ces éléments par les stagiaires. Par-dessus tout, l'expérience vécue a démontré que la qualité de cet échange interculturel influençait le déroulement des activités du projet.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus indiquent que les liens créés entre les stagiaires et les villageois ont aidé à la mise en œuvre des volets du stage. Cependant, certains aspects auraient mérité davantage d'attention afin de faciliter le partage d'informations et d'expériences tout au long du séjour. D'une part, l'amorce du jumelage avec les familles dès

l'arrivée des stagiaires aurait aidé à l'intégration immédiate de ceux-ci au village en plus de minimiser la confusion chez les hôtes. D'autre part, l'organisation de causeries a été peu fréquentes et les efforts en ce sens, limités. Ce type d'activité peut pourtant aider à mieux connaître les réalités et les besoins du milieu. Hormis les démonstrations effectuées pour présenter certains volets du projet, aucun atelier de sensibilisation ou d'éducation complémentaire n'a, par ailleurs, été offert aux villageois. Pourtant, ce genre d'initiative peut potentiellement apporter un soutien aux efforts de vulgarisation des activités du projet. Comme les observations effectuées sur le terrain témoignent d'un manque d'intérêt de la population en regard à certains aspects du projet ou d'une compréhension parfois partielle des objectifs visés, l'élaboration d'ateliers aurait valu la peine d'être explorée.

Tout compte fait, l'analyse des résultats spécifiques obtenus pour les divers volets du projet « Aux portes du Sahel » met en relief les conditions qui ont mené aux succès récoltés, ainsi que les différents facteurs qui ont causé un certain nombre de difficultés. De plus, elle souligne quelques considérations clés rattachées aux étapes d'élaboration, de planification d'exécution et d'évaluation d'un projet de développement qui permettent de maximiser les chances de réussite ainsi que de contrôler ou limiter la portée de certains problèmes pouvant surgir. La prise en compte de ces considérations aide également à faire un suivi plus adéquat du projet.

Suite à cette étude spécifique, il importe désormais d'élargir la perspective pour analyser le projet dans le cadre global de la coopération internationale et des enjeux animant ce milieu.

7. ANALYSE D'ENSEMBLE ET PERSPECTIVE GLOBALE SUR LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

L'analyse des différents volets insérée à la section précédente nous amène, à présent, à dégager une vue d'ensemble du projet « Aux portes du Sahel » et à élargir cette perspective au niveau macro pour poser un regard sur le stage réalisé à Kouana en fonction des caractéristiques et des enjeux propres au milieu de la coopération internationale. Ainsi, dans un effort d'analyse plus large, nous tenterons de situer le projet qui nous concerne par rapport au contexte global de l'aide internationale au développement. Nous orienterons donc notre étude du partenariat entre le CRÉDIL et l'OGES au Mali de façon à inclure celui-ci dans le cadre de la coopération internationale. Pour ce faire, nous reprendrons les trois hypothèses que nous avons initialement formulées afin de guider ce travail.

En premier lieu, l'expérience de Kouana met en relief un aspect fondamental à la réussite d'un projet de développement que l'on ne peut négliger, c'est-à-dire l'implication de la population locale dans les activités proposées. En effet, pour obtenir des résultats constructifs et viables, la participation des bénéficiaires doit être suscitée au maximum et ce, à toutes les étapes du projet, du début à la fin. De cette façon, ils y intègrent leur savoir endogène du milieu, tout en acquérant de nouvelles connaissances, techniques et façons de faire pour ainsi intervenir sur leur environnement dans le but d'améliorer leurs conditions de vie.

En ce qui concerne le projet « Aux portes du Sahel », les résultats démontrent une implication variable de la population locale selon les divers volets qui laisse certains doutes quant à la poursuite des activités depuis la fin du stage. Nous attribuons en partie celle-ci aux choix faits en matière de formation des villageois et qui ont influencé la manière dont les différentes initiatives ont été exécutées. Effectivement, comme les efforts de sensibilisation et d'éducation sont demeurés limités, les stagiaires ont souvent pris eux-mêmes en charge la réalisation des activités, tout en invitant les villageois à les aider plutôt que l'inverse.

Cette tendance du coopérant à vouloir tout faire peut réduire l'intérêt des bénéficiaires pour le projet et limiter les capacités de ceux-ci à intervenir. Afin de favoriser les chances de succès d'un projet, le défi est donc d'amener ces derniers à comprendre que ce sont eux qui détiennent la solution à leurs propres problèmes. De cette façon, la population ciblée participe activement à une démarche qui la touche directement et se responsabilise pour atteindre les objectifs immédiats d'un projet qui, s'il s'inscrit dans une perspective plus globale d'intervention, contribue à l'atteinte d'une vie meilleure.

D'ailleurs, afin d'opérer des changements bénéfiques et durables, il faut d'abord connaître et tenir compte des besoins jugés prioritaires par les bénéficiaires eux-mêmes pour déterminer des objectifs et des axes d'intervention allant concrètement dans ce sens. Voilà un autre défi majeur de la coopération internationale, dont témoigne le projet réalisé à Kouana.

D'une part, d'après les renseignements fournis par le CRÉDIL et l'OGES, la formulation des objectifs du projet¹⁰ « Aux portes du Sahel » est restée très générale. Effectivement, on constate que les termes utilisés visent des actions larges, sans toutefois spécifier de cibles mesurables à atteindre. C'est ainsi que l'on parle, par exemple, d'« appuyer la lutte à la désertification par la vulgarisation de l'information sur les foyers améliorés et en suscitant leur utilisation » ou de « propos[er] la substitution des engrais chimiques par du compost ».

Selon la méthode du cadre logique, une approche fort employée pour orienter l'élaboration d'un projet de développement et qui s'inscrit dans une tendance de plus en plus marquée vers la gestion axée sur les résultats, de tels énoncés s'avèrent tout à fait conformes pour exprimer les résultats souhaités à moyen terme ainsi que l'impact attendu à long terme. Cependant, ils ne sont pas suffisamment précis pour définir les résultats désirés à court terme, c'est-à-dire à la clôture du projet. Or, ce niveau de précision ne ressort pas davantage dans la présentation des activités à réaliser sur le terrain et n'a pas été soulevé non plus lors des formations.

¹⁰ Voir p.3-4 de la section Mise en contexte du présent document pour un rappel détaillé de ces objectifs.

Une telle généralité des principales lignes directrices a fait en sorte que, tout au long du projet, les stagiaires possédaient une idée plus ou moins claire de ce qu'ils devaient accomplir. Par conséquent, il devenait parfois complexe de planifier les interventions sur le terrain qui auraient pu, pourtant, être facilitées par la formulation d'objectifs de travail en termes concrètement mesurables. Tout en permettant d'encadrer la démarche des stagiaires, de tels objectifs de travail favorisent également une meilleure compréhension, participation et implication de la population locale relativement aux interventions à effectuer et orientent de manière plus concrète les efforts d'éducation et de sensibilisation. En somme, s'appuyer sur des objectifs précis et tangibles permet à l'ensemble des parties prenantes d'un projet d'agir selon des lignes directrices communes qui facilitent la communication entre les différents acteurs et qui favorisent une interprétation collective des problématiques d'intervention présentes sur le terrain.

D'autre part, puisque la réussite d'une initiative de coopération internationale dépend largement de l'adéquation des interventions prévues aux besoins réels de la population locale, celle-ci devrait être impliquée directement dans l'élaboration des objectifs et des activités du projet. Cette approche stimule l'intérêt et la volonté des bénéficiaires à se prendre en charge et à travailler à l'atteinte de buts qu'ils jugent essentiels. À la lumière des résultats obtenus à Kouana, il semble que les villageois auraient dû être davantage consultés lors de la détermination des axes d'intervention du projet afin que ce dernier réponde mieux aux besoins considérés localement comme étant les plus criants. C'est que l'expérience vécue à travers les divers volets du stage, ainsi que les commentaires recueillis auprès de la population révèlent que les habitants de Kouana espèrent bientôt augmenter la superficie de leur périmètre rizicole, avoir accès à un centre de santé ainsi qu'à une école au village, bénéficier de meilleures infrastructures routières et protéger le village contre l'élargissement du lit de la rivière. Or, mis à part l'agrandissement du jardin souhaité par les femmes, les activités réalisées lors du projet « Aux portes du Sahel » ne concernent pas ces besoins pourtant prioritaires aux yeux des villageois.

Enfin, un troisième défi de la coopération internationale, auquel les parties prenantes sont confrontées et que nous avons inclus comme dernière hypothèse à notre démarche, s'avère l'appropriation du projet par la population locale afin d'en devenir le principal acteur. De cet enjeu, il en découle l'importance de former des formateurs locaux et d'identifier des leaders parmi les bénéficiaires qui agiront à titre de personnes cibles auprès de leurs pairs pour soutenir l'intérêt face à la poursuite des interventions et multiplier les efforts de sensibilisation et d'éducation. Favoriser l'implication de l'ensemble de la population via un leadership endogène est fondamental pour assurer la continuité d'un projet, préserver les acquis qu'a permis ce dernier et pérenniser l'action jusqu'à l'atteinte du but ultime visé. À Kouana, force est de constater qu'une telle appropriation par les villageois n'a pas eu lieu, ce qui transparait notamment à travers l'intérêt et le degré de compréhension plutôt mitigés des bénéficiaires vis-à-vis des divers volets du projet. Or, cette lacune nous ramène aux deux défis précédents. Ainsi, le faible degré d'adéquation entre les besoins locaux et les axes d'intervention du projet combiné à la participation limitée de la population tout au long de sa réalisation en sont notamment responsables.

8. RECOMMANDATIONS

À la lueur des observations effectuées sur le terrain, des résultats obtenus pour chaque volet, des retombées d'ensemble du projet ainsi que des enjeux de la coopération internationale exposés précédemment, cette dernière section propose une série de recommandations générales aux parties prenantes dans l'optique d'une reprise éventuelle de l'initiative « Aux portes du Sahel » dans le futur. Pour en faciliter la lecture, nous avons choisi de lister ces recommandations en les regroupant sous différentes catégories relatives aux principales phases de la gestion d'un projet.

Élaboration

- Consulter la population pour savoir quels besoins et problèmes elle juge prioritaires;
- Visiter le village ciblé pour en connaître les caractéristiques comprendre la situation existante et ce, tant par l'observation que par les commentaires de ces habitants;
- Impliquer directement les bénéficiaires dans le processus de formulation des objectifs et des axes d'intervention du projet;
- Déterminer et détailler en commun les activités du projet;
- Décider ensemble des indicateurs qui permettront d'encadrer le déroulement du projet et d'évaluer l'atteinte des résultats à la fin;
- Identifier, de pair avec les villageois, les facteurs de risque et de succès pouvant influencer le déroulement du projet et l'atteinte des résultats souhaités;
- Proposer, de concert avec les bénéficiaires, des moyens d'intervenir sur les facteurs de risque et de succès afin d'agir sur les forces comme sur les faiblesses en présence;
- Établir conjointement une liste des ressources disponibles sur place et de celles requises;
- Recenser l'expertise villageoise en lien avec les interventions visées;
- Informer les habitants du projet pour susciter leur intérêt et leur participation;

Planification

- Visiter à nouveau le village pour réévaluer la situation existante;
- Déterminer et détailler en commun les activités spécifiques du projet;
- Décider ensemble du calendrier des activités en fonction des considérations terrain, de la disponibilité des ressources et des priorités d'intervention déjà recensées;
- Considérer les particularités des activités pour déterminer leur ordre au calendrier;

- Combiner les activités de formation et de sensibilisation, s'il y a lieu, à des remises de fonds ou à des visites officielles pour rejoindre un plus grand nombre de personnes;
- Identifier ensemble des personnes cibles auprès de la population locale pour assurer des rôles de leader et de formateur tout au long du projet et lors d'activités spécifiques;
- Identifier des personnes ressources faisant le pont entre les stagiaires et les villageois;

Exécution

- Écouter les bénéficiaires, observer leur mode de vie, s'intéresser à eux et développer un lien de confiance avec ces derniers;
- Prendre part aux activités quotidiennes et à la vie du village;
- Faire des efforts pour apprendre la langue locale et communiquer avec les villageois;
- Tenir compte des habitudes des gens et de leurs suggestions lors des activités;
- Intégrer le savoir endogène aux interventions pour l'arrimer aux méthodes proposées;
- Solliciter la participation active et la prise en charge des activités par les bénéficiaires;
- Appuyer les bénéficiaires plutôt qu'agir à leur place;
- Prendre le temps d'informer, de sensibiliser, d'expliquer et d'exécuter lors des activités;
- Souligner les réussites;
- Miser sur l'éducation, la sensibilisation et la formation à travers des ateliers, des causeries et des communications informelles fréquemment et tout au long du projet;
- Impliquer la population dans la préparation et la présentation des ateliers et causeries;
- Former des bénéficiaires aux rôles de leader et de formateur auprès de leurs pairs;

Suivi et évaluation

- Visiter souvent les gens pour discuter du projet;
- Effectuer un suivi régulier des activités menées pour ajuster rapidement le tir au besoin;
- Effectuer un retour au sein de l'équipe du projet et avec les leaders ciblés suite à la réalisation de chaque étape du projet;
- Utiliser les indicateurs formulés pour suivre le déroulement des activités ainsi que pour évaluer les résultats à la clôture du projet;
- Assurer un suivi post-projet régulier grâce à des ressources et un budget déjà prévus;

Recommandations générales

- Former davantage les stagiaires sur les volets techniques du projet avant le départ;
- Prendre connaissance et mettre à profit les recommandations offertes suite aux expériences antérieures de réalisation de ce même projet;

CONCLUSION

En conclusion, ce compte-rendu a permis de mettre en lumière quelques-unes des principales caractéristiques d'intervention propres au milieu de la coopération internationale et ce, grâce à l'étude de cas du projet de développement « Aux portes du Sahel » qui fut l'objet de notre stage de maîtrise en administration internationale. À travers l'analyse de l'expérience vécue à Kouana, nous avons tenté de relever les défis de l'aide au développement mise en œuvre dans le cadre d'un projet de coopération internationale. De plus, nous avons voulu faire ressortir certains des facteurs qui peuvent influencer les résultats des activités menées et, par le fait même, l'atteinte des objectifs poursuivis et l'efficacité de l'aide développement offerte.

Pour faire le bilan de cette analyse, revoyons les trois questions qui ont orienté l'examen de notre problématique de recherche liée à l'efficacité des initiatives de coopération internationale en matière d'aide au développement. D'abord, en ce qui a trait à l'impact à court terme du projet « Aux portes du Sahel », le fruit de nos observations nous porte à conclure que la plupart des résultats obtenus rejoignent les intentions de départ et ce, en raison de la formulation plutôt large des objectifs du projet.

Toutefois, certains facteurs ont influencé la portée des actions menées lors du déroulement du projet et, par conséquent, circonscrit les retombées de ce dernier. À cet égard, rappelons notamment l'écart entre les priorités des bénéficiaires et les axes d'intervention choisis de même que l'intérêt et le degré d'implication parfois limités de la population locale relativement aux initiatives proposées. À cela, ajoutons les efforts de formation et de sensibilisation souvent discrets, la prépondérance de la participation des stagiaires par rapport à la prise en charge restreinte des activités par les villageois eux-mêmes ainsi que le manque d'assiduité et de rigueur au niveau du suivi des différents volets du projet.

Toutes ces remarques justifient donc l'intérêt d'analyser le projet qui nous concerne par rapport à la notion d'efficacité de l'aide internationale au développement et d'évaluer celui-ci dans une perspective globale de la coopération internationale, de façon à tenir compte des nombreux défis qui caractérisent ce milieu. Ce faisant, nous évitons le piège des conclusions catégoriques et moralisatrices hâtives pour reconnaître, en revanche, la complexité qui se dégage face à la multiplicité et à la diversité des acteurs, des motivations et des approches qui animent la dynamique d'intervention des projets de développement international.

Tout bien pesé, rien, ni personne ne fait cavalier seul dans ce monde riche en contradictions et porteur d'espoir, comme de déception. Quoiqu'il en soit, une ambition ultime et universelle devrait demeurer, c'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie d'une proportion inquiétante de la population du globe. C'est pourquoi, l'intention ayant guidé notre démarche se voulait être, non pas une critique négative, mais plutôt un examen constructif d'une initiative de développement émanant d'un exercice de réflexion sur les approches à privilégier pour encourager la génération de retombées favorables dans le cadre d'un projet de coopération internationale.

Enfin, nous espérons avoir pu fournir un portrait détaillé du contexte de réalisation du projet « Aux portes du Sahel » qui soit utile aux organismes qui le chapeautent en vue d'une éventuelle reprise de celui-ci dans les années à venir. En effet, notre étude des enjeux de la coopération internationale ainsi que du débat entourant l'efficacité de l'aide internationale au développement nous a conduit à l'analyse d'un ensemble de facteurs d'influence et de caractéristiques d'intervention qui doivent être pris en considération lors de la mise en œuvre de projets. En présentant la compilation des données recueillies sur le terrain et l'analyse des résultats immédiats, nous souhaitons avoir pouvoir éclairé les décideurs en vue d'une utilisation efficace des ressources et d'une planification sensible des activités proposées. Cet exercice devrait être bénéfique aux partenaires du projet ainsi qu'aux futurs stagiaires. Toutefois, les plus importants destinataires d'un tel processus s'avèrent les habitants de Kouana et des villages maliens qui recevront la visite future de Québec sans frontières.

ANNEXES

**Offre initiale de service
Projet de stage, Hiver 2010**

1. Le mandat

a) Le client et le contexte du mandat

- *Le client* : Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière (CRÉDIL)
- *Besoins du client* : Développer des outils de mesure du rendement des initiatives de coopération internationale du CRÉDIL effectuées avec son partenaire malien, soit l'Organisation pour la gestion de l'environnement au Sahel (OGES) dans le cadre du programme *Québec Sans Frontières* du MRI.
- *Le mandataire* : M. Nicholas Svitek, accompagnateur du stage CRÉDIL-OGES-QSF.
- *Rôle du mandataire sur le terrain* : Veiller au bon déroulement du projet « Aux portes du Sahel » dans le village de Kouana au Mali. Superviser mes démarches terrain liées au stage de l'ÉNAP. Ayant lui-même participé à un stage semblable en 2005 au Mali avec les mêmes organismes partenaires, il pourra également me conseiller et m'informer sur les réalités du Mali.
- *Le professeur-conseiller* : M. Paul-André Comeau, professeur à l'ÉNAP

b) L'offre

- *Objectifs spécifiques du stage pour répondre aux besoins du client* :
 - Analyse de la situation existante au village de Kouana, région de Mopti, Mali: Analyser les besoins de la population en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire;
 - Identification des attentes des villageois face au projet « Aux portes du Sahel » CRÉDIL/OGES;
 - Description des activités réalisées lors du projet 2010 (déroulement, échéanciers, réalisations, difficultés, contraintes, intervenants, etc.);
 - Observation du produit immédiat résultant des activités effectuées (extrants) et des changements;
 - Appréciation préliminaire du degré de réussite des activités réalisées;
 - Élaboration d'indicateurs de mesure du rendement permettant d'effectuer une évaluation précise des retombées du projet et des changements survenus après un an et les années suivantes;

- Élaboration de pistes de recommandation en vue d'éventuelles mises en œuvre du projet dans d'autres villages de la région de Mopti dans les années à venir.
- *Domaine d'expertise*
 - Principes de la gestion de projets;
 - Méthode du cadre logique (*Logical Framework Analysis*) et du cadre de mesure du rendement;
 - Notions sur les indicateurs de rendement
 - Caractéristiques, enjeux, normes de la coopération internationale;
 - Politiques en matière de coopération internationale (cadres québécois et malien;
- *Livrables :*
 À la fin du stage, un rapport sera remis. Celui-ci présentera l'analyse de la situation existante au village malien de Kouana en termes de besoins et d'attentes de la population, la description des activités réalisées sur le terrain dans le cadre du projet « Aux portes du Sahel » et des organismes partenaires qui en sont les responsables ainsi que les extraits obtenus et les changements observés suite au projet. De plus, le document offrira une appréciation du degré de réussite immédiate du projet. Finalement, des indicateurs de mesure du rendement seront proposés afin de pouvoir évaluer le projet un an après sa réalisation et des recommandations seront offertes en vue des initiatives futures dans d'autres villages.

2. La méthodologie

- Observations sur le terrain
- Entrevues individuelles et de groupe enregistrées, prise de notes et compilation des propos
- Revue de la littérature
- Analyse, évaluation, formulation d'indicateurs et recommandations

3. Le plan du rapport

Celui-ci reprend les éléments ci-haut mentionnés.

4. L'échéancier

- Date de début du stage (départ pour le Mali) : 2 février 2010
- Date de fin du stage (retour du Mali) : 18 avril 2010

5. Les conditions de réalisation du stage

Ce stage non rémunéré s'inscrit à la fois dans le cadre du programme de coopération internationale *Québec Sans Frontières* du Ministère des Relations Internationales du Québec et dans la suite de mes études de maîtrise en administration internationale pour analyste à l'École nationale d'administration publique. Durant mon séjour au Mali, je serai considérée aux études à temps plein.

Johanne Lacoursière
 Berthierville, le 28 janvier 2010

BIBLIOGRAPHIE

- BAILLY, Michèle et Patrice DUFOUR (2002). *L'aide au développement à l'heure de la mondialisation*, Toulouse, Éditions Milan
- CENTRAIDER (Page consultée le 12 juin 2010). « Répertoire des ONG–Mopti », dans *Mopti, Mali*, [en ligne], www.centraider.eu/uploads/.../repertoire_des_ONG_Mopti.doc
- COMITÉ RÉGIONAL D'ÉDUCATION POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE LANAUDIÈRE (2009). *Guide du stagiaire Québec sans frontières 2009-2010. Mali*.
- (Page consultée le 12 juin 2010). *Site du Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière*, [en ligne], <http://www.credil.qc.ca>
- DEMERS, Rosario (2006). « Vocabulaire dans les organismes de coopération internationale au développement », document élaboré dans le cadre de la préparation du cours *Initiation à la coopération internationale*, Canada, CECI.
- FAVREAU, Louis, Lucie FRÉCHETTE et René LACHAPELLE (2008). *Coopération Nord-Sud et développement. le défi de la réciprocité*, Sainte-Foy, PUQ.
- GABAS, Jean-Jacques (1988). *L'aide contre le développement? L'exemple du Sahel*, Paris, Éditions Économica.
- GAUTHIER, Benoît (dir.) (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 5^e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- GOHARD-RADENKOVIC, Aline et Abdel Jalil AKKARI (dir.) (2008). *Coopération internationale : entre accommodements interculturels et utopies du changement*, Paris, L'Harmattan.
- HOUTART, François (dir.) (1998). *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Paris, L'Harmattan.
- HOUZIAUX, Alain (dir.) (2005). *L'aide au tiers-monde, à quoi bon?*, Paris, L'Atelier.

- IVERSON, Alex (2003). *Attribution and Aid Evaluation in International Development: A Literature Review*, International Development Research Centre, Evaluation Unit, Toronto, University of Toronto.
- MUNDAYA BAHETA, Aaron (2005). *La coopération Nord-Sud : l'éthique de la solidarité comme alternative*, Paris, L'Harmattan.
- MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES DU QUÉBEC (Page consultée le 15 juin 2010). *Site du programme Québec sans frontières* [en ligne], <http://www.mri.gouv.qc.ca/qsf> (modifié depuis la dernière consultation)
- NAVARRO-FLORES, Olga (2009). *Le partenariat en coopération internationale. paradoxe ou compromis ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- ORGANISATION POUR LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT AU SAHEL (2009). *Kouana 2010* [fiche technique], Moumouni Traoré.
- PNUD (Page consultée le 10 juin 2010). *Site du Programme des Nations Unies pour le développement*, [en ligne], <http://www.undp.org/french/>
- PROJET NIGER (Page consultée le 12 juin 2010). *Site du Projet Niger*, [en ligne], http://projetniger.org/part_mali.html
- QUÉBEC. MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES (2008). *La solidarité internationale, un engagement du gouvernement du Québec*. [brochure], Québec, Gouvernement du Québec.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Éditions Dunod.
- ROSBURG, Michael (2005). *The Power of Greed: Collective Action in International Development*, Edmonton, The University of Alberta Press.
- SOGGE, David (2003). *Les mirages de l'aide internationale : quand le calcul l'emporte sur la solidarité*, divers, Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation.
- TERSIGUEL, Philippe et Charles BECKER (dir.) (1997). *Développement durable au Sahel*, Dakar, Karthala.