



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services Branch

395 Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Bibliothèque nationale
du Canada

Direction des acquisitions et
des services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa (Ontario)
K1A 0N4

Your file Votre référence

Our file Notre référence

NOTICE

The quality of this microform is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us an inferior photocopy.

Reproduction in full or in part of this microform is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30, and subsequent amendments.

AVIS

La qualité de cette microforme dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de qualité inférieure.

La reproduction, même partielle, de cette microforme est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30, et ses amendements subséquents.

Le concept du partenariat en développement international:

Étude de cas: le projet de l'hydraulique
villageoise au Togo

par
Eric-Normand Thibeault

Thèse présentée à
l'École des Études supérieures et de la recherche
en vue de l'obtention de la maîtrise ès arts en politique

Directeur: Raymundo DeAndrade

Université d'Ottawa



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services Branch

395 Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Bibliothèque nationale
du Canada

Direction des acquisitions et
des services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa (Ontario)
K1A 0N4

Your file Votre référence

Our file Notre référence

THE AUTHOR HAS GRANTED AN
IRREVOCABLE NON-EXCLUSIVE
LICENCE ALLOWING THE NATIONAL
LIBRARY OF CANADA TO
REPRODUCE, LOAN, DISTRIBUTE OR
SELL COPIES OF HIS/HER THESIS BY
ANY MEANS AND IN ANY FORM OR
FORMAT, MAKING THIS THESIS
AVAILABLE TO INTERESTED
PERSONS.

L'AUTEUR A ACCORDE UNE LICENCE
IRREVOCABLE ET NON EXCLUSIVE
PERMETTANT A LA BIBLIOTHEQUE
NATIONALE DU CANADA DE
REPRODUIRE, PRETER, DISTRIBUER
OU VENDRE DES COPIES DE SA
THESE DE QUELQUE MANIERE ET
SOUS QUELQUE FORME QUE CE SOIT
POUR METTRE DES EXEMPLAIRES DE
CETTE THESE A LA DISPOSITION DES
PERSONNE INTERESSEES.

THE AUTHOR RETAINS OWNERSHIP
OF THE COPYRIGHT IN HIS/HER
THESIS. NEITHER THE THESIS NOR
SUBSTANTIAL EXTRACTS FROM IT
MAY BE PRINTED OR OTHERWISE
REPRODUCED WITHOUT HIS/HER
PERMISSION.

L'AUTEUR CONSERVE LA PROPRIETE
DU DROIT D'AUTEUR QUI PROTEGE
SA THESE. NI LA THESE NI DES
EXTRAITS SUBSTANTIELS DE CELLE-
CI NE DOIVENT ETRE IMPRIMES OU
AUTREMENT REPRODUITS SANS SON
AUTORISATION.

ISBN 0-612-04983-3

Canada



UNIVERSITÉ D'OTTAWA
UNIVERSITY OF OTTAWA

Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à cette thèse:

Raymundo De Andrade, pour toutes nos enrichissantes rencontres et ses sages conseils;

Germaine, pour toute sa confiance et ses espoirs;

Anne-Birgitte, pour tout l'amour et la passion;

Stéphane, pour sa manière unique d'être lui-même,

et toute les autres personnes de mon entourage qui ont participé, de près ou de loin, à ce travail laborieux.

RÉSUMÉ

L'expérience, face à la faillite des projets d'hydrauliques villageoises (PHV), a amené les organismes impliqués en développement international à progressivement revoir leur stratégie d'aide, en mettant en place d'autres types de structures afin de mieux assurer la participation des populations dans les projets de développement. Cette participation de la population semble désormais, de plus en plus, reconnue comme condition sans laquelle on ne peut s'assurer de la réussite à long terme des PHV. Considérant que le partenariat est un facteur nécessaire, mais insuffisant pour garantir une auto-gestion par la population après le départ de l'ONG du Nord, nous admettons de par le fait même, que l'on doit tenir compte d'autres facteurs. Au cours de cette thèse nous chercherons, entre autres, à identifier ces autres facteurs et à comprendre leurs liens avec le partenariat.

Dans cette thèse, nous proposons d'illustrer sous différents angles le concept du partenariat à partir de travaux existants, et de tracer le lien entre le partenariat et l'auto-gestion de projet par la population locale. Ensuite, d'analyser en profondeur ce partenariat par l'entremise d'une étude de cas.

Dans le premier chapitre, afin de faire reposer sur des bases solides notre concept central, nous ferons une analyse détaillée du partenariat. Après avoir expliqué quelle était la problématique du sujet, nous identifierons l'évolution et la dynamique du partenariat.

Par la suite, nous traiterons des différentes formes que prend le partenariat en répondant à trois questions directrices: 1. **Qui participe?** Nous analyserons les éléments de cette question sous différents angles, en accordant une importance particulière aux réalités socio-culturelles dont on doit tenir compte au niveau de la participation des bénéficiaires, tels que les formes de pouvoirs, la concentration des responsabilités, le processus de prise de décisions à l'intérieur de la formation sociale, etc. 2. **Dans quelle phase du projet?** D'abord, à la lumière des recherches qui ont été réalisées dans ce domaine, nous scruterons de près le profil de l'implication des bénéficiaires dans les phases du projet. Nous chercherons à faire le lien entre l'implication des bénéficiaires dans une phase en particulier et la phase de suivi au niveau de l'auto-gestion du projet par les partenaires locaux. Dans cette partie, l'auto-gestion et la prise en charge du projet par les bénéficiaires sont deux éléments centraux. 3. **Avec quel degré de participation?** Nous proposons à cette étape de notre thèse une classification du partenariat. À l'aide d'indicateurs, comme la cotisation, le partage des coûts entre les partenaires, et la répartition des ressources humaines, nous suggérons une manière d'ordonner le partenariat en différents niveaux ou degrés à l'intérieur d'une grille hiérarchique.

La deuxième partie est essentiellement consacrée à l'étude de cas. Nous analyserons en détail le partenariat établi entre les principaux acteurs du projet de l'hydraulique villageoise au Togo, soit: le CUSO, le gouvernement togolais et les comités de développement villageois. L'analyse détaillée du projet de l'hydraulique villageoise par CUSO au Togo, nous permettra de scruter, sous de multiples angles, le partenariat et son lien avec l'auto-gestion de projet par les bénéficiaires.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACDI: Agence canadienne de développement internationale

AB: Agent de base

CAC: Conseil africain-canadien

CCI: Conseil de coopération canadien internationale

CFA: Franc africain

CEC: Commission de la communauté européenne

CNCA: Caisse nationale de crédit agricole

CUSO: Canadian universities services overseas

CVD: Comité villageois de développement

DHE: Direction de l'Hydraulique et de l'énergie

DHUR: Direction de l'hydraulique urbaine et rurale

EUMC: Entraide universitaire mondiale du Canada

FED: Fond européen de développement

OMS: Organisation mondiale de la santé

ONG: Organisation non-gouvernementale

PAC: Partenariat Afrique-Canada

PHV: Programme de l'hydraulique villageoise

PNUD: Programme des Nations-Unies pour le développement

SPECI: Société des eaux en Côte-d'Ivoire

SPONG: Secrétariat permanent des organismes non-gouvernementaux

TABLE DES MATIÈRES

PREMIER CHAPITRE

1- Introduction	1
2- Hypothèse et questions spécifiques.....	5
2.1- Définition des concepts de base.....	7
3- Recension des recherches précédentes.....	10
3.1- Dynamique historique du partenariat	13
4- Questions directrices.....	19
4.1- La participation authentique: Qui participe?.....	20
4.11- La concentration des responsabilités.....	24
4.2- La participation: dans quelle phase du projet?	32
4.21- La phase critique: le suivi en terme d'auto-gestion.....	33
4.3- Avec quel degré de participation?.....	38
4.31- Classification du degré de participation.....	39
5- Méthodologie	
5.1- Les entrevues et visites sur le terrain.....	46
5.2- Les entrevues au Canada.....	48
6- Conclusion.....	48

DEUXIEME CHAPITRE: ÉTUDE DE CAS

1- Introduction.....	53
1.1- Le PHV par rapports aux besoins globaux au Togo en matière d'hydraulique villageoise.....	53
2- Le projet d'hydraulique villageoise	55
2.1- Historique du projet: les deux phases.....	56
2.2- Les buts du PHV et la mission de CUSO.....	57
2.3- Les extrants du projet.....	58
2.4- La situation actuelle.....	60
3- Analyse de la phase de conception.....	61
3.1- La mise en place des CVD.....	62
3.2- Le rôle et les responsabilités des AB.....	63
3.3- Le processus de mise en place des CVD.....	64
4- Analyse de la phase de mise en oeuvre	67
4.1- Observation sur la phase de mise en oeuvre	67
4.2- Description du système d'entretien à trois paliers.....	69
4.3- La système d'entretien: quels résultats?.....	70
4.4- La technologie et ses effets sur les CVD.....	74
5- Analyse de la phase de transition et suivi.....	75
5.1- La transition: le départ de CUSO.....	75
5.2- Évaluation de l'autonomie des CVD.....	77

6- Analyse de la composante «participation» dans les CVD.....	79
6.1- Le rôle des AB versus la participation des CVD.....	79
6.2- Le processus d'auto-responsabilité enclenché dans les PHV..	80
6.3- Le schéma de l'auto-responsabilité.....	82
7- Facteurs de blocages du partenariat au sein des CVD.....	87
7.1- Concentration des responsabilités au sein des CVD.....	87
7.1.1- La formation comme solution à la concentration des pouvoirs.....	90
7.2- Analphabétisme	92
7.3- Absence de démocratie	92
8- Évaluation du degré de participation.....	96
8.1- Répartition du budget entre le Canada et le Togo.....	96
8.1.1- Répartition des salaires	99
8.2- Les forages hydrauliques: un exemple d'aide liée.....	103
8.3- La cotisation dans les CVD.....	105
8.4- La répartition des ressources humaines.....	107
9- Conclusion.....	108
 10- Conclusion générale.....	 111
 Annexe.....	 116
 Bibliographie.....	 134

INTRODUCTION

Les programmes d'hydrauliques villageoises se sont développés en Afrique, à partir de 1973-74¹, avec un objectif essentiellement social. À cette époque, les populations faisaient face à une situation d'urgence: la sécheresse. Ces programmes d'hydrauliques étaient motivés par une idée généreuse: «l'eau potable pour tous». A partir de 1973, des milliers de pompes furent installées dans plusieurs pays en Afrique de l'Ouest, principalement dans la zone sahélienne².

A partir de 1979-80 le constat est amer. Malgré des efforts considérables, les résultats s'avèrent très décevants. On constate que les charges récurrentes engendrées par les vastes programmes d'investissements n'étaient pas à la portée des ressources financières des États, et encore moins à celles des communautés villageoises récipiendaires.

¹ Cette date correspond à la première vague de sécheresse qui a frappé la zone sahélienne de l'Afrique de l'Ouest en 1974, et qui a sensibilisé les pays développés au problème du manque d'eau. Cette sécheresse a rendu quasi-impossible le maintien d'approvisionnement d'eau de la population du Sahel pendant plusieurs mois consécutifs, causant ainsi la mort de milliers de personnes. Par ailleurs, cette même sécheresse marque une date historique en ce qui concerne l'arrivée en masse des ONG des pays industrialisés, dans le domaine du développement international.

² Les pays du Sahel comprennent: le Sénégal, La Mauritanie, le Mali, le Niger, le Burkina-Faso, et le Tchad.

Pour illustrer cette réalité, Hamadou Bila, du Secrétariat Permanent des Organisations Non-Gouvernementales (SPONG) au Burkina-Faso, note:

«les projets d'hydrauliques furent des cadeaux empoisonnés. On a érigé des pompes sans consulter au préalable les principaux intéressés, les organismes des pays industrialisés ont procédé à la mise en place des infrastructures sans préparer les paysans au niveau de l'entretien, de la procédure à suivre pour le changement des pièces, etc. Bref, on a fait de l'aide spontanée pour répondre momentanément à un besoin. Un des principaux problèmes découle du fait que les populations n'ont pas été consultées, ni impliquées dans les projets hydrauliques³.»

Malgré tout, certains pays sahéliens ont mis en place des systèmes centralisés pour assurer l'entretien des pompes. Par exemple, au Mali, plusieurs pays européens, dans le cadre du Fonds européen de développement (FED), ont installé près de 1 400 pompes entre avril 1975 et juin 1981. Après avoir procédé à la mise en oeuvre et à l'installation des ouvrages, les organismes ont quitté le terrain sans avoir, au préalable, laissé des structures fonctionnelles pour assurer le maintien et la continuité du projet. L'État malien s'est donc retrouvé sans infrastructure organisationnelle, et sans fonds disponibles pour entretenir les installations hydrauliques. Et, qui plus est, l'unité principale en l'occurrence, le comité villageois, n'avait reçu aucune formation pour gérer ses pompes.

Toujours en Afrique de l'Ouest, dans le cas de la Société Des Eaux en Côte-d'Ivoire (S.D.E.C.I.), les équipes chargées de l'entretien des pompes ont vécu d'énormes

³ Rencontre avec Monsieur Bila au Burkina-faso le 30 août 1989.

difficultés financières, suffisamment sérieuses pour remettre en cause l'avenir même du projet. Après le départ des organismes européens ayant mis en place les pompes, la S.D.E.C.I. s'est retrouvée dans l'impossibilité de faire face à la charge récurrente liée à l'entretien des pompes. On pourrait pendant plusieurs dizaines de pages fournir d'autres exemples de situations comparables. Puisque l'objectif de cette thèse n'est pas de dresser un bilan comparatif des projets d'hydrauliques villageoises en Afrique, nous nous contenterons des trois exemples précédents pour illustrer l'échec des projets d'hydraulique dans cette région.

Ainsi donc, pour ces trois pays, on constate qu'au pire l'entretien des ouvrages était ignoré ou, qu'au mieux, il fut effectué par des services de l'hydraulique ne disposant pas de ressources suffisantes pour maintenir le système opératoire. Les conséquences ne se firent pas attendre: en quelques années des centaines de pompes tombent en panne et de nombreux forages sont abandonnés par les populations locales qui retournent puiser leur eau au marigot. À peine une décennie de recul, sommes-nous maintenant en mesure d'identifier les causes de ces faillites et aurait-on pu éviter ces échecs?

Alain Locossol, de la Banque mondiale, mentionne que:

«Si les systèmes de maintenance et d'entretien ne reçoivent pas de financement extérieur, la survie du projet s'avère sérieusement remise en cause. Il n'y a pas eu un seul gouvernement dans la corne africaine qui avait les milliards de CFA pour entretenir les systèmes hydrauliques⁴.»

⁴ Banque mondiale, Rapport du Groupe régional de l'Eau et de l'assainissement: l'amélioration du fonctionnement des pompes, Washington, décembre 1989, page 135.

Peut-on déduire de cette affirmation que le manque de financement est la cause principale de la faillite de ces projets hydrauliques? S'il n'est pas à négliger, cet élément n'est cependant pas le seul à entrer en ligne de compte dans l'échec des programmes d'hydraulique. Il convient de souligner que pendant les décennies soixante-dix et quatre-vingt, les projets hydrauliques financés par le FED ont très peu tenu compte de la participation des populations locales à l'intérieur du projet. De manière générale, on constatait un faible pouvoir décisionnel entre les mains des bénéficiaires et peu de responsabilités appartenaient aux indigènes quant à la structure du projet.

Au cours des années quatre-vingt, le mythe de l'eau gratuite pour tous s'effondrait progressivement pour faire place à une notion de: «nécessaire participation des populations bénéficiaires par une appropriation collective des points d'eau⁵».

Posons de façon succincte les différents éléments que nous venons de voir:

- les programmes d'hydrauliques villageoises, créés par les pays industrialisés au cours des années 1970 et 1980 et auxquels ont adhéré la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, sont considérés comme un échec;
- les charges récurrentes, engendrées par l'installation de systèmes hydrauliques n'étaient pas proportionnées aux ressources financières des États et des communautés bénéficiaires;
- dans le cadre des projets hydrauliques mis en place à l'époque, on a négligé la formation et le transfert de savoir-faire, minant ainsi le suivi des installations après le retrait des initiateurs;

⁵ REITHINGER, Anton, «La CEE, les ONG et les peuples du Tiers Monde», Le Courrier, numéro 104, juillet-août 1987, p. 72.

- Utiliser la population locale uniquement lors de la phase de mise en oeuvre contribue plus à maintenir la dépendance qu'à développer l'autonomie;
- la participation des bénéficiaires doit être prévue à toutes les phases d'un projet hydraulique pour garantir l'atteinte des objectifs;

Ainsi, on prend pour acquis que les projets hydrauliques, réalisés au cours des deux dernières décennies, ont négligé la participation des bénéficiaires. Nous avons identifié, avec ce résumé, les principales sources de tensions qui illustrent la problématique.

2.0- HYPOTHESES ET QUESTIONS SPECIFIQUES A LA RECHERCHE

Notre hypothèse centrale de recherche se résume comme suit:

Dans le cadre de projets d'hydraulique villageoise, plus la participation des bénéficiaires est élevée au niveau du partage des pouvoirs et dans la diversification des responsabilités entre les partenaires (Nord-Sud), plus le partenariat authentique est susceptible d'entraîner l'auto-gestion du projet par la population locale et la survie du projet à long terme.

Nous avançons donc qu'il existe une corrélation directe entre le partenariat et l'auto-gestion d'un PHV. Cependant, il est important de mentionner que nous croyons que le partenariat est un facteur nécessaire, mais insuffisant à lui seul, pour assurer l'auto-gestion d'un PHV. Nous admettons par le fait même que d'autres facteurs sont à prendre en compte. Nous croyons qu'un projet, au sein duquel on retrouve les indices d'un partenariat authentique, aura de fortes chances de maintenir ses acquis après le départ de l'ONG du Nord.

Sur le thème du partenariat, il y a trois questions auxquelles nous tentons d'offrir une réponse:

Les ONG mettent-elles en place des structures qui favorisent le partage et la diversification des responsabilités? Si oui, de quel genre?

Est-ce que le partenariat est un élément déterminant dans la réussite des projets de développement? Si oui, favorise-t-il l'auto-gestion du projet après le départ de l'ONG du Nord?

Quels sont les autres éléments dont on doit tenir compte pour favoriser l'auto-gestion d'un projet d'hydraulique villageoise par la population locale?

Dans notre étude de cas, après avoir observé très attentivement sur le terrain, pendant 6 mois, ce que faisait CUSO au Togo, nous tenterons de démontrer sur la base de nos observations, que CUSO visait à intégrer les récipiendaires du projet au sein de la structure organisationnelle. De plus, on vérifiera si pour CUSO cette participation est recherchée à tous les niveaux de la structure organisationnelle, ainsi qu'à tous les stades du déroulement du projet hydraulique⁶.

Il est donc clair que la vérification de notre hypothèse principale repose sur un seul type d'analyse. En effet, nous avons choisi volontairement l'étude de cas pour illustrer concrètement le partenariat sous de multiples angles dans le cadre d'un projet de

⁶ On entend par stades du déroulement du projet hydraulique la phase de conception, la phase de mise en oeuvre, ainsi que la phase de suivi et d'évaluation.

développement. Nous sommes convaincu que cette étude de cas, par rapport à toute autre démonstration, permettra de confirmer la véracité de nos hypothèses.

2.1- DEFINITION DES CONCEPTS DE BASE:

Dans le cadre de cette thèse, nous utiliserons la définition suivante pour décrire le partenariat:

«un processus d'échanges mutuels étroits et une collaboration suivie entre une ONG et son homologue tout au long des diverses étapes des activités de planification, de mise en oeuvre, et d'évaluation ayant trait au développement⁷».

Ainsi, le partenariat implique que soient partagés la responsabilité et le pouvoir de décision concernant l'ensemble des phases. Par rapport à cette définition apportons quelques nuances. Par exemple, quelles sont les formes que prend le partenariat?

Lors d'une réunion du SPONG, Hubert Bila définissait le partenariat de la manière suivante:

«Le partenariat, c'est participer à la création de notre développement, c'est donner du nôtre à son façonnement. Dorénavant, il devrait y avoir cette nécessaire participation des bénéficiaires afin qu'elle s'applique à tous les

⁷ Cette définition a été tirée d'un document de base distribué lors de l'Assemblée générale annuelle 1991 du PAC, atelier numéro quatre: Questions de principe, document de base 3, page C.1, 1991, Ottawa.

Mentionnons le propos d'un participant aux ateliers: «Dans le cadre du développement international, on parle de partenariat lorsque deux ou plusieurs organisations s'unissent pour réaliser, atteindre un objectif commun.»

domaines des projets mis en place par les ONG du Nord. Le partenariat pour nous, ONG du Sud, c'est: participer, prendre part, contribuer, coopérer, partager les responsabilités avec les ONG du Nord⁸»

Enfin sur le thème du développement, on peut souligner les propos du directeur général du Conseil Africain du Canada (CAC), Gilbert Oloko:

«Le développement étant une création, il doit être conçu, pensé, construit, vécu et entretenu. Il est le résultat de notre appréciation des situations et des moyens que nous mettons en oeuvre pour composer avec lui. Ces moyens servent à la matérialisation de nos idées et à la concrétisation de nos aspirations⁹»

Ajoutons au sujet du développement qu'il est un:

«processus par lequel une collectivité accroît sa capacité d'intervention sur ces conditions d'existence et les transforme en fonction d'un projet autonome de changement qu'elle juge préférable¹⁰».

Tout au long de cette thèse, nous entendons par ONG:

«une organisation autonome sans but lucratif, dont les ressources financières proviennent surtout des contributions volontaires du grand public et qui mènent des actions directes ou indirectes dans les pays dits en voie de développement¹¹».

⁸ Hubert Bila est chargé de projets au SPONG. Cette citation a été extraite du procès verbal de la réunion des membres du Secrétariat Permanent des Organisations Non-Gouvernementales (SPONG) à Ouagadougou, le 10 août 1989.

⁹ OLOKO, Flang Gilbert, le Boabab, vol 1, numéro 3, avril 1987, Ottawa.

¹⁰ Le Boterf, Guy, Lessart, Société de développement Desjardins (SDID), L'ingénierie des projets de développement: gestion participative et développement institutionnel, Agence d'ARC, Québec, page 176.

¹¹ MATHURIN, Alliette (sous la direction de), Implantation et impact des ONG, Groupe de recherches et d'appui au milieu rural (GRAMIR), Collection recherche en développement,

Le GRAMIR poursuit en donnant quelques caractéristiques:

«Les ONG sont aussi très actives dans les campagnes d'information et de sensibilisation de l'opinion publique, d'aide au développement ou de secours d'urgence en cas de catastrophe. De plus, elles mettent sur pied des projets et/ou des programmes de développement dans les pays du Tiers-Monde qui sont près de la population, comparativement à l'aide bilatérale ou multilatérale¹²».

Marcel Merle définit une ONG de la manière suivante:

« Par O.N.G., on entend tout groupement, association ou mouvement constitué de façon durable par des particuliers appartenant à différents pays en vue de la poursuite d'objectifs non lucratifs¹³».

Enfin précisons un concept qui revient souvent dans cette thèse: celui de «projet»,

«Un projet peut être défini comme un ensemble d'axes opératoires ou d'objectifs chiffrés à atteindre. Il peut être défini aussi comme étant une entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes coordonnées, conçue pour atteindre un certain objectif spécifique dans le cadre d'un budget, et au cours d'une période de temps donné. Le but d'un projet est de convertir un ensemble de ressources en résultats souhaités, par un ensemble d'activités ou d'opérations. Le projet fait partie généralement d'un programme ou d'un sous-programme. En somme, le projet définit surtout le cap qui est à poursuivre et les règles d'action pour y parvenir¹⁴».

Genève, 1989, page X.

¹² Ibid., p.X.

¹³ Marcel Merle, Sociologie des relations internationales, Dalloz, 1982, p.362.

¹⁴ Lefèvre, Réjean, Manuel en gestion de projets: cours numéro 2, Université du Québec à Hull, Hull, page 117.

Nous venons de faire une revue historique du développement du concept du partenariat par l'entremise d'une brève analyse au niveau de l'évolution des ONG. De plus, nous avons précisé jusqu'à ce moment nos hypothèses et avons défini nos concepts opératoires. Puis, dans la dernière partie, nous avons isolé les principales questions de notre recherche.

Nous pouvons, à ce moment de notre thèse, aller plus en profondeur dans la compréhension du partenariat.

3.0- RECENSION DES RECHERCHES PRECEDENTES

À partir des recherches et des travaux connus, nous identifierons, au cours de cette troisième partie, ce qu'est le partenariat, et nous illustrerons les limites de son évolution.

Avant de nous lancer dans une recension des analyses portant sur le sujet qui nous intéresse, il est nécessaire d'établir quelques mises en garde. À notre connaissance, si un nombre faramineux d'études existe dans le domaine du développement international et les domaines connexes, peu de recherches s'intéressent spécifiquement, et en profondeur, au concept de partenariat. Les analyses et les recherches portant sur les ONG¹⁵ (leurs programmes, leurs missions, les objectifs poursuivis) ont souvent négligé l'aspect partenariat. Effectivement, rares sont les chercheurs canadiens qui ont réalisé

¹⁵ Cette étude porte essentiellement sur un segment du secteur bénévole canadien: les organisations qui oeuvrent exclusivement dans le domaine du développement international.

des études spécifiques sur le concept du partenariat. C'est d'ailleurs ici, notamment, que réside l'importance d'une étude du genre de celle que nous entendons entreprendre.

En tenant compte de ces éléments, ou malgré ceux-ci, notre recension des recherches antérieures poursuivra deux objectifs:

Tout d'abord, de définir en quelques lignes ce que l'on conçoit par le partenariat, en portant une attention particulière à ce qui est, à notre avis, le fondement théorique du partenariat, à savoir la participation des bénéficiaires à toutes les phases du projet, et au partage du pouvoir décisionnel entre les membres de la société. Cet examen sera dans un premier temps théorique et, dans un deuxième temps, empirique, c'est-à-dire plus près de la réalité, par l'entremise de l'étude de cas. Ensuite, nous proposons d'analyser sous différents angles les caractéristiques du partenariat.

Deux études, menées par l'Institut Nord-Sud et portant sur les ONG canadiennes, ont particulièrement retenu notre attention: Non-Governmental Organizations in International Development: Mobilization, Partnership and Effectiveness¹⁶, et Ponts de l'espoir: les organismes bénévoles canadiens et le tiers-monde¹⁷. Le premier ouvrage est le compte-

¹⁶ CUSO and North-South Institute Non-Governmental Organizations in International Development: Mobilization, Partnership and Effectiveness, Compte rendu de la conférence tenue à Ottawa, du 15 au 17 octobre 1986.

¹⁷ L'Institut Nord-Sud, Ponts de l'espoir: les organismes bénévoles canadiens et le Tiers-Monde, Ottawa, 1988.

rendu d'un colloque organisé sur le thème de la mobilisation, et du partenariat. Il est regrettable de mentionner que, trop souvent, on présente le partenariat comme slogan plutôt que comme réelle stratégie. Le deuxième ouvrage de l'Institut, beaucoup plus complet, couvre un vaste territoire occupé par les ONG canadiennes. Cette recherche englobe à peu près tout ce que font les ONG canadiennes (analyse sur leurs sources de financement, l'évolution des ONG, le type d'interventions, leurs structures organisationnelles, les bases de l'action bénévole, leurs statuts juridiques, etc). Cependant, il faut prendre note que l'Institut Nord-Sud n'accorde que quelques pages au partenariat, au niveau des projets de développement mis en oeuvre par les ONG canadiennes.

De plus, la chercheuse Gabrielle Lachance, de l'Université de Laval, a publié un article fort intéressant sur les ONG, La coopération au développement: le point de vue des organisations non gouvernementales québécoises¹⁸. Après une lecture attentive de ces travaux, on note que ces recherches couvrent un large secteur d'activités touchant les ONG. L'analyse bibliographique et les ouvrages portant sur les projets de développement permettent de constater qu'il existe peu d'études touchant spécifiquement au partenariat.

¹⁸ Lachance, Gabrielle, La coopération au développement: le point de vue des organisations non gouvernementales québécoises, Revue canadienne d'études du développement VII:1, 1986, p 117 à 126.

3.1- DYNAMIQUE HISTORIQUE DU PARTENARIAT

Depuis le milieu des années quatre-vingt, on constate que certaines ONG canadiennes changent leur approche face au développement. En effet, depuis une décennie, on note une certaine modification à l'égard des structures de projets mis en place par nos ONG dans les pays du Tiers-Monde.

Comme l'exprime René Dumont:

«Ce changement dans la manière de développer le Tiers-Monde, au Nord, vient du fait qu'il y a une évolution et une dynamique qui obligent les ONG de chez vous, à adopter de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.»¹⁹

Les ONG doivent donc s'ajuster aux nouvelles réalités présentes dans le Tiers-Monde.

Elles doivent mettre en place de nouveaux types de projets. A titre d'exemple, comme le souligne une étude de l'Institut Nord-Sud:

«Depuis les années cinquante les ONG canadiennes sont principalement des faiseurs, c'est-à-dire qu'ils financent, planifient, exécutent, évaluent les projets dans les pays en voie de développement²⁰.»

¹⁹ TERRIEN, Paul, Extrait de la présentation de René Dumont à l'Université de Sherbrooke lors de l'atelier sur le nouveau partage, Sherbrooke, Presse de l'Université de Sherbrooke, (21 au 23 mars 1990), page 22.

²⁰ Traduit du rapport de la conférence de l'Institut Nord-Sud, Non-gouvernemental Organizations in International Development: Mobilization, Patnership and Effectiveness. Compte rendu d'une conférence tenue à Ottawa du 15 au 17 octobre 1986.

D'une certaine manière, l'analyse historique trace une évolution des principes et des valeurs véhiculées par les ONG. Au niveau de la participation de la population au projet d'aide au développement apportée par les ONG canadiennes, on peut saisir plus profondément la dynamique du partenariat par l'analyse des modèles qu'elles ont suivis dans le passé. À cette époque, le type d'aide présenté aux pays du Tiers-Monde n'a fait qu'encourager des habitudes de bénéficiaires d'aide:

«Assistance matérielle, parrainage d'enfants et de familles, secours d'urgence: telles étaient les priorités²¹.»

Les projets mis en oeuvre ont évolué et poursuivront leur évolution. Au fil des décennies, on note que les ONG canadiennes, prises dans leur ensemble, ont modifié leur manière de faire «le développement».

Voyons brièvement l'évolution historique des projets de développement mis en place par les ONG. Au début des années cinquante, les ONG canadiennes travaillaient principalement en tant que missionnaires²². Puis vinrent les années soixante. Avec cette décennie, le Canada s'est donné une nouvelle mission vis-à-vis le Tiers-Monde: le

²¹ Ibidem, Institut Nord-Sud, p.6.

²² Voir à ce propos: Conférence religieuse canadienne (CRC), Missionnaires catholiques canadiens: statistiques, Ottawa, 1985.

Smillie, Ian, The Land of lost Content: A history of CUSO, Toronto, édition Stoddart, 1986.

développement. C'est au cours de cette période, pendant laquelle la société s'est laïcisée, que les ONG laïques ont vu le jour²³.

La décennie des années soixante amène un changement au niveau du type d'aide que les pays, membres de l'OCDE, apportent aux pays en voie de développement. Comme le souligne René Dumont, «On passe de la bienfaisance au développement²⁴». En effet, on ne s'acharne plus autant que pendant les années passées à construire des églises, à prêcher la bonne nouvelle de Dieu, à évangéliser les indigènes, à soigner les malades, etc. C'est aussi au cours des années soixante que naissent les bases des ONG qui exécutent des projets et des programmes outre mer, ainsi que des campagnes de sensibilisation du public canadien au développement, comme le souligne si bien l'étude de l'Institut Nord-Sud:

«C'est au crépuscule de la décolonisation, dans les années 1960, que des organismes comme CUSO-SUCO se sont constitués pour offrir l'aide bénévole aux jeunes nations. Par exemple: c'est au début des années 1960 qu'ont été créés le Canadian University Services Over-sea (CUSO) et l'Entraide Universitaire Mondiale du Canada (EUMC)²⁵.»

²³ Parallèlement, au cours des années soixante, en même temps que s'opérait la décolonisation en Afrique, des organismes comme CUSO, CARE, OXFAM se constituaient pour offrir l'aide bénévole aux pays qui retrouvaient leurs indépendance après plus de cent ans de domination occidentale.

²⁴ TERRIEN, Paul, Extrait de la présentation de René Dumont à l'Université de Sherbrooke lors de l'atelier sur: le nouveau partage, Presse de l'Université de Sherbrooke, (21 au 23 mars 1990), page 22.

²⁵ L'Institut Nord-Sud, Ponts d'espoir. Les organismes bénévoles canadiens et le Tiers-Monde, Ottawa, page 3, 1988.

L'Institut poursuit son étude en affirmant que:

«Le Canada est l'un des premiers donateurs occidentaux à lancer un programme exprès pour aider ses citoyens à participer au développement international (...) En 1968, l'ACDI se dotait d'une direction des Organisations Non Gouvernementales (ONG) qui recevait pour mission d'encourager la participation des citoyens à l'oeuvre dans le développement²⁶.»

Ce mouvement de création d'ONG, qu'on peut qualifier d'explosion, peut-être traduit par une volonté des individus de ne pas laisser à l'État et à ses institutions (comme l'ACDI), **toute** la responsabilité de l'organisation de l'APD. Comme le dit si bien Alliette Mathurin:

«On s'est rendu compte à cette époque qu'on donnait à la société civile un rôle de plus en plus important par rapport à la société politique.²⁷»

Il est intéressant de souligner que le premier programme d'aide officiel du Canada (le Plan Colombo) ne date que du début des années 1950.

²⁶ Ibid., p.3.

On peut prendre note aussi que les ONG qui oeuvrent en développement international ont étendu leurs champs d'activités de façon spectaculaire au cours des quinze dernières années, de sorte qu'elles jouent maintenant un rôle majeur dans les relations du Canada avec les pays du Tiers-Monde. En effet, selon l'étude de l'Institut Nord-Sud, les ONG, pour leurs activités de développement et de secours, auraient recueilli, 171 millions au Canada en 1985, comparativement à 101 millions pour le Japon, 98 millions pour les Pays-Bas et 65 millions pour la France. Pour plus de détails, voir le tableau 2.4 à la page 26 dans la publication de l'Institut Nord-Sud, Ponts de l'espoir?.

²⁷ MATHURIN, Alliette (sous la direction de), Implantation et impact des ONG, Groupe de recherche et d'appui au milieu rural (GRAMIR), Collection recherche en développement, Suisse, 1989, page X.

Malheureusement, durant toutes ces années, la participation des communautés locales était quasiment inexistante. L'aide au développement ne suivait qu'une direction, celle du Nord vers le Sud. Ainsi, après plus de quatre décennies d'implication dans le domaine du développement, où en sont les ONG dans leur cheminement?

David C. Korten, chercheur au National Association of Schools of Public Affairs and Administration, dans son étude sur les ONG, parle d'une nouvelle voie «stratégique» pour décrire la récente orientation de certaines ONG avant-gardistes. Korten soutient que depuis 1980, les ONG s'orientent vers «une autre manière de faire le développement.»²⁸ La réalité est telle que les ONG canadiennes, comme celles des autres pays industrialisés, s'ajustent à la montée de l'expertise des ONG du Sud²⁹. Cette observation de Korten se base sur des analyses détaillées en gestion de projets et d'études de cas sur le terrain. Les travaux de recherches de Korten, sur les organisations volontaires dans le Tiers-Monde, touchent à plusieurs phases et aspects de la gestion de projets³⁰, mais négligent l'aspect de la participation locale du transfert de responsabilité dans le cadre de la réalisation des projets de développement.

²⁸ David C. Korten, Micro-policy Reform: The Role of Private Voluntary Development Agencies. Document de travail numéro 12, Washington, D.C.: National Association of Schools of Public Affairs and Administration, 8 août 1986, page 156.

²⁹ On doit tenir compte de l'accroissement et de la spécialisation des ressources humaines et du personnel qualifié dans plusieurs domaines connexes au développement international. Par exemple, l'administration (la gestion de projets, la comptabilité, la gestion des ressources humaines), l'économie, l'agriculture, etc.

³⁰ Les recherches de Korten sur la gestion de projets touchent à l'identification des besoins, la mise en oeuvre du projet, la gestion du personnel, la planification stratégique, etc., à l'intérieur des projets de développement.

Pour compléter l'exposé de Korten, Marc Laporte, directeur général de Partenariat Afrique Canada (P.A.C.), rejoint les propos de Korten en affirmant que:

«après une quarantaine d'années d'aide aux pays du Tiers-Monde, on se rend compte aujourd'hui qu'il s'opère un transfert de responsabilités des ONG du Nord vers nos homologues du Sud. Les rôles et responsabilités qui incombait auparavant au ONG du Nord sont maintenant, et ce de plus en plus, l'affaire des ONG du Sud³¹».

Enfin, à ce sujet, ajoutons que cette mutation, comme tout autre changement dans nos sociétés, n'a rien d'automatique, mais elle est plutôt un phénomène issu d'une longue gestation née des expériences vécues par les ONG en développement international, et à leurs contacts avec les pays du Tiers-Monde.

Cette évolution de la structure de l'aide au développement a amené les ONG du Nord à entretenir, sur une nouvelle base, d'autres types de rapports avec leurs homologues des pays du Tiers-Monde. Par d'autres types de rapport, nous pouvons penser à la mise en place d'une structure qui favoriserait le partage et la diversification des responsabilités entre les partenaires, ainsi qu'à une volonté profonde de véritablement vouloir travailler dans un projet en co-gestionnaires.

³¹ Marc Laporte, rapport de l'Assemblée annuelle du PAC du 25 au 27 septembre 1991, Ottawa.

Au cours d'une rencontre avec Marc Laporte portant sur le transfert de responsabilités, celui-ci ajoute: «Cela devait fatalement arriver, il y avait assez longtemps qu'on prônait le discours de l'autonomie dans les pays du Tiers-Monde.»

4- QUESTIONS DIRECTRICES

Avant de faire la démonstration de notre hypothèse, il nous faut appréhender les diverses composantes du partenariat. Au départ, nous prenons pour acquis que le partenariat n'est pas homogène, au contraire, plusieurs éléments le composent. Grâce à une série de questions directrices, nous pourrions analyser de manière détaillée ses composantes.

Les travaux de la chercheuse américaine Mary Anderson ont été particulièrement utiles à l'identification d'une série de questions pertinentes à cette étude. Mary Anderson a dressé une liste de questions «directrices», applicables à n'importe quel projet d'ONG relevant du domaine du développement international. A ce propos, nous allons compléter et préciser cette liste avec d'autres interrogations sur le partenariat, afin de pousser un peu plus loin notre étude sur le partenariat³².

Les questions directrices que nous aborderons tout au long de cette partie sont:

4.1 - La participation authentique: qui participe?

4.2 - Dans quelle phase du projet?

4.3 - Quel est le degré de participation?

³² ANDERSON, Mary, Generic Questions for PVO Evaluations, p.3 à 8.

Voir aussi: HEMMST, Jan Van, The Role of NGOs in Development:some Perspectives for Further Research. La Haye: Institut d'études sociales, 1982. pages 42 à 44.

4.1- LA PARTICIPATION AUTHENTIQUE: QUI PARTICIPE?

À l'aide d'exemples, nous identifierons les différents aspects de la participation authentique, en mettant en relief les réalités socio-culturelles dont on doit tenir compte au niveau des partenaires du Sud. Aussi, nous aborderons le concept du partenariat sous l'angle de la participation populaire face au pouvoir et aux structures en place.

Judith Tandler parle «de participation authentique»³³ lorsque plusieurs couches d'une population, et non pas seulement l'élite locale, sont impliquées dans toutes les phases d'un projet (la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation). Selon Tandler, on ne peut parler d'authentique partenariat si l'ONG exécutrice, ou encore le groupe dominant dans la communauté locale, dispose du pouvoir décisionnel et des responsabilités, de l'autre côté, cette situation tend à renforcer l'aspect paternaliste des ONG par rapport aux bénéficiaires. De l'autre, il peut contribuer à maintenir le pouvoir de domination et d'exploitation d'une couche de la communauté par rapport à une autre.

Pour appliquer les valeurs du partenariat, il faut, d'après Tandler, qu'il y ait partage des responsabilités entre les associés au projet, participation d'égal à égal des partenaires, liberté d'expression dans la communauté, liberté d'association, etc. Ces valeurs, entourant le partenariat, se rapprochent sensiblement des notions de démocratie.

³³ Judith Tandler, Turning Private Organizations into Development Agencies, Boston, 1982.

La participation authentique des populations, en Afrique, est bloquée par plusieurs facteurs, soit: l'inégalité entre les genres, la dictature ou la domination de la classe militaire vis-à-vis le peuple, la concentration du pouvoir entre certains groupes ethniques, l'analphabétisme, etc. La concentration du pouvoir fait en sorte que dans les petites communautés, on observe que l'élite locale prend toutes les décisions. On comprend que cette situation entraîne une mobilisation des ressources et des responsabilités dans les mains de quelques individus. La poursuite du partenariat authentique, tel qu'on vient de le définir, se heurte à plusieurs difficultés de nature socio-culturelle, ancrées dans les traditions du pays. En Afrique de l'Ouest, particulièrement au Togo, on peut retrouver plusieurs formes de pouvoir qui nuisent à l'instauration d'un partenariat authentique³⁴.

Dans la région maritime, au Sud du Togo, le pouvoir est détenu par quelques grandes ethnies qui sont propriétaires des meilleures terres; celles-ci justifient leurs privilèges en invoquant le droit divin. Selon elles, c'est grâce à la volonté de Dieu qu'elles détiennent le pouvoir. Le droit héréditaire provient d'un pouvoir hérité (par exemple: le chef du village détient son pouvoir de son père par le sang). Ce pouvoir est néfaste par rapport au partenariat authentique qui lui cherche à faire participer tous les individus au sein de la communauté ainsi qu'à diversifier le pouvoir et les responsabilités. Le droit héréditaire concentre le pouvoir et les responsabilités entre les mains de quelques privilégiés.

³⁴ Yao, Koffi Edo, Le Pouvoir et Le Droit divin en Afrique de l'Ouest, Edition l'Harmattan, Paris, 1986, page 89.

Inévitablement, pour instaurer un partenariat authentique, il faudra réconcilier les différences entre ces diverses formes de pouvoirs et inclure la participation de la population au pouvoir décisionnel. La recherche de ce type de partenariat au sein d'un projet entre une ONG du Nord et les bénéficiaires entraîne donc une collaboration avec plusieurs groupes présents au sein de la communauté.

Le principal facteur de blocage est sans doute la résistance exercée par la classe dominante qui ne veut pas perdre ses pouvoirs et ses privilèges. Le chef du village, l'élite locale, les riches commerçants, les riches agriculteurs, les militaires, etc., veulent conserver leurs acquis à l'intérieur des structures actuelles de leur société. On observe, dans plusieurs projets de développement, que l'élite locale craint le principe du partenariat authentique puisque cela signifie qu'elle doit partager son pouvoir avec d'autres membres de la communauté. Évidemment, ce changement, s'il avait lieu, lui ferait perdre le contrôle qu'elle exerçait dans le cadre de l'ancienne structure. De ce fait, les ONG du Nord doivent s'attendre à faire face à une résistance de la part du groupe dominant.

À ce stade-ci de notre étude, il serait intéressant d'inclure dans la question de la domination, les rapports entre les sexes³⁵. Selon plusieurs ONG québécoises, comme Solidarité Canada Sahel, la subordination des femmes aux hommes reste très forte en Afrique et nuit à l'instauration d'un réel partenariat.

³⁵ Par rapport de sexe, nous entendons ici les rapports hommes/femmes placés spécifiquement dans le contexte du développement international.

Pour plusieurs ONG impliquées dans ce débat, il s'agit d'un problème très profond auquel nous devons nous attaquer pour permettre une participation plus équilibrée et équitable au sein des bénéficiaires de l'aide au développement. Pour Paule Bergeron, de Solidarité Canada Sahel, constate que:

« Il est vrai que depuis une dizaine d'années, les femmes sont de plus en plus impliquées dans les projets de développement. Cependant, lorsqu'on observe plus attentivement, on remarque que leur rôle reste secondaire et les femmes demeurent, la plupart du temps, hors des sphères de décisions³⁶. »

Il est louable d'identifier la participation des femmes dans un projet de développement. Cependant, posons la question: de quel genre d'activités sont-elles responsables? Occupent-elles des fonctions avec des rôles décisionnels? Si on répond non à ces questions, on ne parle pas d'authentique partenariat, mais plutôt de renforcement de l'ordre établi³⁷. Est-ce que cette subordination a un effet mesurable sur le succès ou l'échec, au niveau de l'auto-gestion d'un PHV?

³⁶ Rencontre avec Paule Bergeron au bureau de Solidarité Canada Sahel (SCS) le 10 mai 1990 à Montréal.

³⁷ Plusieurs éléments sont à retenir lorsqu'on tente d'identifier la participation communautaire. Nous aborderons plus en profondeur ces questions dans notre étude de cas.

a) l'ampleur de la participation de la communauté: est-ce uniquement l'élite locale ou une partie plus large de la population qui s'implique dans le projet?

b) dans quelle phase du projet la population s'est-elle impliquée?

Pour mettre en place concrètement le concept de partenariat authentique, on doit aussi tenir compte du manque de disponibilité de la population à s'impliquer dans un projet. Le fait que les paysans soient dispersés sur le territoire et qu'ils soient déjà très occupés par leurs travaux aux champs ne leur permet guère d'assister aux réunions, de s'impliquer dans des travaux communautaires, de concentrer du temps bénévole à tous les projets mis en place par les ONG présentes dans leur région. Est-il possible pour eux (les femmes principalement) de trouver le temps d'assister aux réunions et aux assemblées consultatives? A titre d'exemple, dans la région maritime au sud du Togo, lors de la saison des récoltes entre juillet et septembre, les cultivateurs travaillent de 12 à 14 heures par jour. Pour la femme, en plus des tâches ménagères et des enfants à sa charge, elle doit travailler aux champs. Si en plus on ajoute le travail communautaire, c'est une surcharge de travail extrêmement lourde à porter.

4.11- La concentration des responsabilités:

Nous analysons dans cette partie de notre thèse différents éléments de la participation populaire pouvant renforcer les relations d'exploitation à l'intérieur d'une communauté.

À ce propos, pour résumer en quelques lignes la pensée de Tendler, mentionnons que:

«du fait que les communautés sont souvent présentées ... comme intérieurement harmonieuses et sans conflits de classes potentiels, il se peut qu'il ait été plus facile de supposer que la prise de décision par les élites villageoises revenait au même que la participation (villageoise), et produisait les mêmes effets³⁸».

³⁸ Tendler, Judith, Turning Private Organizations into Development Agencies, Boston, 1982.

L'observation de Tandler s'avère fort intéressante, car il est frappant de constater que la majorité des partenaires locaux se trouvent sous l'influence d'une catégorie sociale. La catégorie sociale qui domine est souvent scolarisée ou possède un métier qui exige des connaissances techniques. Éventuellement, cette situation peut, avec le temps et l'intensité des rapports, accroître les divisions sociales et augmenter les conflits entre les catégories sociales présentes au sein de la communauté.

L'ONG du Nord doit être sensible aux problèmes d'exploitation à l'intérieur de la communauté. L'exploitation de la femme, le rôle de l'élite locale dans la prise de décision, les abus des militaires sur les paysans, la domination historique d'une ethnie sur une autre, sont des réalités difficiles à percevoir et à saisir³⁹. En faisant participer ou en mettant uniquement de l'emphase sur une seule catégorie sociale, les ONG doivent être conscientes que leurs projets pourraient altérer la dynamique socio-politique et créer une nouvelle relation d'exploitation à l'intérieur de la communauté.

³⁹ Les ONG considèrent le village comme un ensemble uniforme, alors qu'il en est tout autrement en réalité. En Afrique de l'Ouest, à titre d'exemple, un village peut être une véritable mosaïque de langues et de cultures. Il n'est pas rare de rencontrer des villages de 5 000 habitants où l'on constate différents systèmes de valeurs et de croyances partagées entre les ethnies.

Malheureusement, plusieurs ONG présentes dans le Tiers-Monde n'ont ni les moyens financiers, ni l'expertise parmi leur personnel pour bien identifier les relations historiques inter-ethniques, et les relations entre les genres. Et même si elles pouvaient le faire, que feraient-elles de plus?

Marc Laporte du PAC, mentionne à ce propos:

«Il est clair que les projets vont influencer, de quelque manière que ce soit, les rapports entre les membres de la communauté. Quoi qu'il en soit, il est évident qu'un projet va avoir un impact sur la communauté. Donc, avant d'intervenir, les ONG doivent identifier, s'ils ont le budget et le personnel qualifié, l'ordre social établi entre les catégories sociales, et en tenir compte, de façon à accroître la participation effective de tous les membres de la collectivité ⁴⁰.»

Dans les villages, les personnes scolarisées -alphabétisées- ou celles qui pratiquent un métier à caractère social représentent, en quelque sorte, l'élite locale: ils sont chef de village, enseignants, médecins, infirmières, pharmaciens, anciens fonctionnaires, membres du clergé, guérisseurs traditionnels, etc. Cette élite occupe une place importante dans la prise de décisions et la gestion de fonds. Car, règle générale, c'est vers l'élite que les ONG du Nord se tournent en premier lieu pour consulter la base de la communauté. Lorsque la structure du projet le permet, leur pouvoir et leur niveau de responsabilité sont importants lors de la prise de décision.

Une deuxième catégorie sociale, présente dans les villages, est celle qui pratique des métiers spécialisés: maçons, menuisiers, électriciens, mécaniciens, entrepreneurs, etc. À cause de ses expertises, cette catégorie sociale est souvent sollicitée pour participer aux projets lorsque vient le temps de procéder à la mise en oeuvre des travaux, tels que

⁴⁰ Entretien avec Marc Laporte, directeur général du PAC, le 27 septembre 1991 à Ottawa.

la construction d'une école ou d'un hôpital, l'amélioration d'un système d'irrigation, l'aménagement d'un puits, etc.

Enfin, la dernière catégorie -la base- est surtout constituée par les petits cultivateurs, les paysans sans terres, les jeunes, les travailleurs saisonniers, les épouses qui ont à leur charge les enfants. Cette catégorie sociale, est la plupart du temps, délaissée par les projets de développement - en terme de responsabilisation, de pouvoir d'intervention et de décision - selon une équipe de consultants à la Société de développement international Desjardins (SDID)⁴¹, cette catégorie est la moins consultée, par rapport à la première, lors de l'identification des besoins, qui n'est pas au peu sondée lors de l'évaluation.. Sa participation se fait surtout lors de la mise en oeuvre. Les ONG ont recours à cette catégorie, principalement, comme main-d'oeuvre à bon marché pour activer le projet ou pour indiquer, lors de l'évaluation, que la population a participé au projet. Leurs responsabilités et leur pouvoir décisionnel dans le projet sont très faibles. On constate donc une concentration du pouvoir entre les mains de la première catégorie, ou dans d'autres cas, l'ONG du Nord conserve tout le pouvoir. On peut illustrer la hiérarchie du pouvoir et des responsabilités au sein du village de la manière suivante:

1	lettrés	+ responsabilité
2	spécialistes	
3	paysans	- responsabilité

⁴¹ Le Boterf, Guy, Lessard, Pierre, L'ingénierie des projets de développement: gestion participative et développement institutionnel, Société de développement internationale Desjardins (SDID), Agence d'ARC, 1986, Québec, page 145.

La hiérarchie du pouvoir et des responsabilités entre les ONG du Nord et leurs partenaires locaux prend cette forme.

1	ONG du Nord	+ responsabilité
2	lettrés	
3	spécialistes	
4	paysans	- responsabilité

La problématique est double. D'un côté, il y a une concentration des responsabilités et du pouvoir décisionnel au sein des ONG du Nord qui se fait au détriment des partenaires du Sud. En fait, ce sont les bénéficiaires ou l'ONG du Sud qui exécute les ordres de l'ONG donatrice. En général, c'est l'ONG ou le pays donateur qui s'accapare de tous les pouvoirs. Somme toute, les récipiendaires, dans la plupart des projets de développement, ne décident pas de l'allocation des fonds ni du type de matériel, ou de l'embauche du personnel et des descriptions de tâches. De l'autre côté, au sein des villages, l'élite - composée principalement d'hommes - contrôle les décisions, gère les budgets, conserve l'information.

C'est ce qu'a remarqué un consultant en développement rural, qui sur la base de vingt ans d'expérience, affirme que:

«Règle générale, peu de responsabilités sont laissées aux groupements villageois de la part des partenaires du Nord, et peu de responsabilités sont laissées aux paysans de la part des lettrés⁴².»

⁴² Source: DOLIDON, Denis, Evaluation de la formation des agents de développement communautaire, INADES, Ouagadougou, 1980, page 45.

L'Institut Nord-Sud stipule dans son étude sur les ONG que:

«un certain degré d'intervention, par la population, peut être indispensable à l'obtention d'une participation réelle. Plutôt que d'accepter tout simplement les divisions existantes comme un fait immuable de la vie, les ONG doivent offrir aux membres de la communauté des alternatives à la confiance dans les élites⁴³.»

Le résultat de cette structure est le renforcement des liens hiérarchiques en place, et le maintien d'une division du travail et des responsabilités entre les ONG du Nord et les bénéficiaires du projet. Il est louable de vouloir impliquer plus de paysans et de femmes dans la prise de décisions au sein des projets de développement. Voilà un pas dans la direction d'une plus grande démocratisation des structures locales, mais il reste encore un pas à faire avant qu'elle soit authentique. Par exemple, dans le cas d'un projet de Solidarité Canada Sahel dans la région au nord du Burkina Faso, l'ONG canadienne a préféré travailler avec une coopérative de femmes. Suzanne Mercier, dans une étude, cite en exemple une expérience de coopération dans la région de Gori. Madame Mercier souligne que:

«lorsqu'on collabore beaucoup avec un groupe et que le progrès devient évident, les autres groupes, comme les coopératives agricoles, les éleveurs composés à majorité d'hommes, se sentent mis de côté et délaissés par l'ONG du Nord. Il arrive parfois que la tension est très élevée entre les groupes. Des rivalités ouvertes peuvent éventuellement survenir⁴⁴.»

⁴³ Institut Nord-Sud, Coopération sur la voie du partenariat les organismes bénévoles canadiens et le tiers-Monde, Ottawa, 1998, page 134-135.

⁴⁴ Mercier, Suzanne, les ONG et les communautés rurales, Centre d'Etude et de Coopération Internationale (CECI), Montréal, juin 1989, page 29.

Nous venons de voir que plusieurs formes de tensions peuvent naître à l'intérieur de la communauté, soit entre les genres, entre les ethnies, entre les classes de la communauté, etc. Dans certains cas, les ethnies impliquées dans un projet peuvent être rivales au niveau de certaines de leurs activités. Par conséquent, ceci nuit à la réalisation d'un partenariat authentique. Nous pouvons illustrer cette situation à l'aide d'un exemple concret⁴⁵:

Comme nous pouvons le constater, ce fut le cas à Sokodé, dans la région centrale du Togo, un projet d'une ONG américaine a grandement nui au niveau des échanges économiques (commerce, production) entre les producteurs de la région. Une ethnie, qui ancestralement était tournée vers l'agriculture, a vu ses membres se regrouper autour d'une coopérative pour produire du maïs et de l'igname. L'ONG américaine a décidé d'aider financièrement et techniquement la coopérative. Disposant de plusieurs milliers de dollars, les Américains ont convaincu la coopérative, autrefois agricole, d'élever aussi de la volaille et des petits ruminants. La coopérative s'est trouvée à quintupler sa production régionale et à faire concurrence aux autres producteurs de la région. Les marchés étaient submergés d'oeufs, de volailles et de porcs venant de cette coopérative. Les coûts de production moins élevés et les prix plus bas ont eu comme impact de faire disparaître du marché les autres producteurs. Deux ans plus tard, les Américains ont cessé de financer la coopérative, ce qui laissa la région entière sans producteur de

⁴⁵ Observation personnelle réalisée lors de mon séjour au Togo dans la ville de Sokodé en juillet 1990..

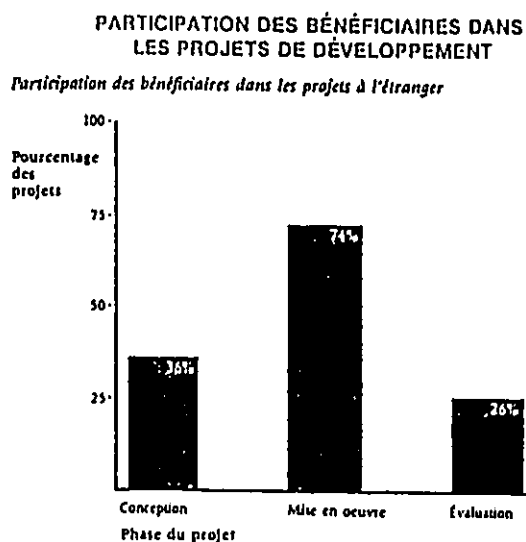
volailles et de petits ruminants pour alimenter les marchés. Par la suite, des tensions sont apparues aux alentours du marché, car les Cabiais avaient toujours été agriculteurs et les autres ethnies éleveuses de ruminants. Les producteurs de ruminants trouvaient injuste cette concurrence à leur égard. On doit donc retenir de cet exemple qu'une mauvaise perception de la réalité de la part des ONG peut amener des problèmes au niveau des bénéficiaires du projet. Ignorer la réalité et l'équilibre en place peut être très grave et peut représenter un facteur de blocage à long terme pour le développement d'une région.

Nous avons constaté, au cours des derniers paragraphes, que pour être authentique, les projets devaient faire en sorte que la population, dans toutes ses catégories, soit impliquée, non seulement au niveau de la mise en oeuvre, mais aussi lors de l'identification des besoins et de l'évaluation. Donc, pour être authentique, le partenariat doit non seulement s'opérer entre les ONG du Nord et leurs partenaires, mais aussi à l'intérieur des structures locales, de façon à aller chercher toutes les énergies innovatrices présentes.

Cette partie nous a aussi permis de démontrer qu'une analyse de la participation des bénéficiaires doit tenir compte de plusieurs questions, comme: quelles couches de la communauté sont touchées par les projets, qui prend les décisions, quelle est la place des femmes au sein de la structure organisationnelle, et dans quelle phase du projet les minorités (composées principalement des paysans et des femmes) sont-elles le plus actives?

4.2- LA PARTICIPATION: DANS QUELLE PHASE DU PROJET?

Par rapport à notre hypothèse, nous croyons de plus en plus, suite à ce que nous venons de voir précédemment, que le type d'implication de la population locale influence nécessairement les capacités des partenaires locaux au niveau de l'auto-gestion à maintenir les acquis du projet après le départ de l'ONG du Nord. Mais qu'en est-il réellement de la participation de la population? D'après les recherches existantes à ce niveau, celle qui nous semble la plus pertinente par rapport à nos propos c'est l'étude sur les ONG canadiennes⁴⁶ de l'Institut Nord-Sud. Cette étude portant sur l'implication de la communauté note que seulement 35% des projets étudiés incluaient une participation active des bénéficiaires pendant la phase de conception, 27% seulement pendant la phase d'évaluation et 74% lors de la phase de mise en oeuvre.



Source: Institut Nord-Sud, Ponts de l'espoir, page 136.

⁴⁶ L'étude de l'Institut s'est déroulée en novembre 1985. Un questionnaire a été envoyé à 220 organismes de développement dans tout le pays. L'Institut a reçu 129 réponses en tout, soit 60% des organismes de l'échantillon.

Comme le soutient l'Institut Nord-Sud, au niveau de la participation des populations locales à titre de main-d'oeuvre:

«Parfois, ce moyen de financer les activités de développement frise l'exploitation pure et simple puisque le travail bénévole est généralement fourni par les membres les plus pauvres d'une communauté qui n'ont rien d'autres à offrir (...) le travail bénévole apparaissait bien souvent comme un simple moyen de réduire les coûts et d'accélérer la mise en oeuvre, et non comme un élément décisif dans le succès du projet⁴⁷.»

Un des problèmes majeurs des projets utilisant la «main d'oeuvre locale», est qu'ils n'améliorent pas la capacité des bénéficiaires à devenir autonome, ni n'encouragent la réalisation de l'auto-développement.

Si l'on considère les résultats de cette étude, les projets de développement mis en oeuvre par les ONG canadiennes sont loin d'emprunter la voie du partenariat et nous sommes en droit de nous demander s'il s'agit là d'une tendance générale et si six ans après sa publication, est-ce qu'aujourd'hui les résultats auraient changé si on refaisait cette étude?

4.21- LA PHASE CRITIQUE: LE SUIVI EN TERME D'AUTO-GESTION

Cette partie touche le deuxième aspect de notre hypothèse: l'auto-gestion du projet à long terme. À cet égard, notre cadre opératoire stipule que plus la participation des bénéficiaires est élevée au niveau du partage du pouvoir et dans la diversification des

⁴⁷ Ibidem, page 135.

responsabilités, plus le partenariat authentique est susceptible d'entraîner l'auto-gestion du projet à long terme.

On reproche aux projets de développement de ne pas produire d'effets durables car les avantages s'évanouissent dès que cesse l'assistance extérieure. Cette critique met le doigt sur l'une des faiblesses cruciales de l'analyse statique de la durabilité et du suivi par les partenaires après le départ de l'ONG du Nord. Plusieurs études portant sur les activités des ONG s'en sont rendu compte. En 1985, une évaluation des projets financés par la Communauté européenne concluait que la viabilité à long terme est le critère le plus important de la réussite d'un projet⁴⁸. Le rapport Cassen, publié en 1986 en Angleterre, note de grandes faiblesse dans la durabilité des projets de développement. Selon le rapport Cassen, jusqu'à deux tiers de certains types de projets n'ont pu se poursuivre, même si à court terme un bon nombre avait réussi à atteindre leurs objectifs officiels⁴⁹.

Les études qui portent sur les projets des ONG montrent également des résultats quelques peu décevants face aux capacités d'auto-gestion des partenaires locaux. En

⁴⁸ De Crombrugghe, Geneviève, Howes, Mick et Nieuhierk, Mark, An Evaluation of CeC Small Development Projects: Draft Report, Collectif d'échanges pour la technologie appropriée (COTA), Bruxelles, novembre 1985, page 17.

⁴⁹ Cassen, Robert, and Associates, Does Aid Work? Report to an Intergovernmental Task Force, (Oxford: Clarendon Presse), Angleterre, 1986, page 109. Voir aussi, Banque mondiale, Annual Review of Project Performance Results, Washinton, D.C., 1986. Aussi, Banque mondiale, IDA, Études rétrospective: les vingt premières années de l'association internationale de développement, Oxford University Press, New-York, 1982.

1980, la Commission des communautés européennes (CCE) a commandité une évaluation comparative de 28 projets cofinancé avec les ONG de 26 microprojets de la CCE. L'évaluation de la CEE conclut que:

«dans les deux cas, l'aptitude à fonctionner à long terme était limitée, puisque seulement 6 des 28 microprojets (21%) et 5 des 26 projets des ONG (19%) ont su créer une source de revenus régulière pour financer les dépenses d'exploitation⁵⁰».

Une étude très intéressante, écrite par Marie-Christine Gueneau, sur les petits projets en Afrique, indique également qu'à peu près 50% des projets sont en mesure de s'auto-financer et s'auto-gérer, mais qu'un petit nombre seulement est vraiment auto-suffisant du point de vue financier et humain⁵¹. Comment expliquer ce phénomène? Il est significatif de voir les raisons pour lesquelles certains des projets sont peu susceptibles de durer après le départ de l'ONG du Nord. Sans vouloir généraliser, d'après les lectures que nous avons faites, il semble, et ceci sera confirmé dans l'étude de cas, que si les bénéficiaires sont exclus de la phase de conception et de la réalisation des activités, ils ont donc de ce fait moins d'occasions de s'instruire, par l'expérience, et sont par conséquent moins aptes à poursuivre le projet tel qu'il a été conçu par l'ONG du Nord.

⁵⁰ Commission des communautés européennes (CGE), Évaluation comparative de projets cofinancés avec des ONG et des microréalisations, Bruxelles, 1981, page 26.

⁵¹ Gueneau, Marie-Christine, Afrique: les petits projets de développement sont-ils efficaces?, L'Harmattan, Paris, 1986, page 154.

Comme exemple à ce qui vient d'être dit, l'évaluation corporative de l'ACDI, au niveau du programme des ONG précise dans son rapport:

«... si l'on vise la réussite au plan du développement à long terme, le facteur mobilisation des ressources techniques et administratives reste important... mais d'autres facteurs supplémentaires doivent être présents, à savoir la participation de la collectivité au projet, et une conception adéquate du projet. La qualité de la planification dès la conception du projet et la disposition de la population à continuer le projet après sa mise en oeuvre initiale assure la viabilité du projet à long terme⁵².»

La prise en charge du projet après le départ de l'ONG sera possible, comme nous l'avons mentionné, par l'émergence d'un sentiment d'appartenance des bénéficiaires face au projet et par leur implication aux différentes phases du projet. La participation n'est pas pour nous une panacée, mais elle est un élément jouant un rôle très important vis-à-vis le futur du projet.

D'après Robert Caron, coopérant volontaire du CUSO au Togo:

«les ONG doivent faire en sorte que le projet puisse être repris ou poursuivi par la population locale après leurs départs, il faut donc préparer une relève, ceci devrait-être une condition «sine qua non» de tout projet en développement international(..) Pour quelle raison réalise-t-on des projets qui ne durent qu'un court laps de temps? Et qui cesse d'exister après le départ des ONG du Nord⁵³.»

⁵² ACDI, Direction des Organismes Non-Gouvernementaux, Évaluation corporative, Huil, 1989, p. 55.

⁵³ Entrevue avec Robert Caron le 20 juillet 1989, Togo.

Donc, au lieu de faire une évaluation immédiatement après le retrait d'une ONG, on pourrait mettre en place un système pour mesurer le degré de transition entre l'ONG du Nord et l'ONG du Sud qui prend en main le projet. Pour avoir des résultats concluants qui tiendraient compte de la réalité, il faudrait attendre au moins deux ans après le départ de l'ONG du Nord pour évaluer justement le suivi. De cette manière, on serait en mesure d'évaluer s'il y a eu une continuation et auto-gestion par la prise en charge du projet par le partenaire du Sud.⁵⁴

En ce qui a trait à notre étude de cas, nos propres recherches sur le terrain ont surtout examiné un projet en cours, cela nous a permis d'avancer: pour qu'il y est auto-gestion, il faut que les ONG du Nord mettent, avant tout, en place des structures qui favorisent le partage et la diversification des responsabilités de part et d'autre.

« Un pont se construit à partir des deux rives⁵⁵. »

⁵⁴ Dans son évaluation générale des programmes des ONG en 1984-85, L'ACDI a examiné 101 projets qui avaient été réalisés entre deux et cinq ans auparavant. Les résultats ont démontré que 31% des projets étaient autosuffisants au moment de l'étude; 50% se poursuivaient mais n'étaient pas autosuffisants; et 20% ne fonctionnaient plus.

Source: Agence canadienne pour le développement international (ACDI), Évaluation corporative, Hull, Québec, 1986, page 63.

⁵⁵ Op.Cit., page 2.

4.3- AVEC QUEL DEGRE DE PARTICIPATION?

Cette partie se veut une contribution de notre part pour établir une classification des différents degrés de partenariat dans les projets de développement. Nous proposons d'exposer une classification du partenariat, sous forme de grille hiérarchique.

Il va s'en dire que mesurer le degré de participation est l'un des éléments les plus laborieux à analyser. L'Institut Nord-Sud mentionne à propos du degré de participation:

«C'est la question à laquelle il est le plus difficile de répondre avec précision, car pour juger de l'ampleur de la participation, il faut connaître de façon approfondie l'histoire d'un projet⁵⁶.»

On peut mesurer le degré de participation à partir des indicateurs suivants⁵⁷:

- la cotisation (financière ou sous forme de temps) des bénéficiaires;
- la répartition et la provenance des ressources humaines en tenant compte des phases du projet;
- le partage des coûts du projet entre l'ONG du Nord et l'ONG du Sud;
- le partage des responsabilités et la répartition du pouvoir;
- la fréquence et le temps passés dans des rencontres.

⁵⁶ Ibidem, page 136

⁵⁷ Dans le deuxième chapitre de cette thèse, nous illustrons plus en détails le degré de participation en utilisant tous ces indicateurs par l'entremise d'une étude de cas.

L'Institut Nord-Sud considère la cotisation comme un indicateur du degré de participation d'une communauté.

«La cotisation est un signe de désir collectif, elle constitue la preuve quantifiable du désir et de l'engagement des villageois en faveur d'un projet⁵⁸.»

En premier lieu, la cotisation permet de responsabiliser les bénéficiaires en les invitant à marquer le degré de leur engagement. En second lieu, elle augmente le sentiment d'appartenance des villageois par rapport au projet, puisqu'ils se sentent impliqués dans la réalisation de l'ouvrage, en plus de participer à son financement. En troisième lieu, en raison de l'observation précédente, la participation villageoise augmente les chances que la communauté poursuive le projet après le départ de l'ONG du Nord. Enfin, la cotisation constitue aussi une forme d'éducation propre à transmettre une nouvelle forme d'aide et de relation entre deux partenaires. On peut donc voir dans la cotisation (monétaire et non-monétaire) une forme de sacrifice ou d'implication volontaire de la part du partenaire.

4.31- CLASSIFICATION DU DEGRE DE PARTENARIAT

A ce stade-ci de notre thèse, nous croyons pouvoir apporter une contribution en proposant une grille d'analyse qui hiérarchise le partenariat. En tenant compte de ce qui a été dit précédemment, nous sommes en mesure de classer le partenariat en quatre catégories.

⁵⁸ Institut Nord-Sud, Pont de l'espoir, les organismes bénévoles canadiens et le Tiers-Monde, Ottawa, 1988, page, 138.

Niveau de partenariat	Type de projets
ELEVE	COGESTION PARTAGÉE
MOYEN	SUPPORT PROFESSIONNEL ET TECHNIQUE
FAIBLE	AIDE CADEAU ET AIDE LIÉE
INEXISTANT	SECOURS D'URGENCE ET ASSISTANCE HUMANITAIRE

SECOURS D'URGENCE:

Selon l'ACDI, le secours d'urgence apparu dans les années cinquante est l'une des plus anciennes formes d'aide apportées aux pays en voie de développement.

Règle générale, l'aide d'urgence s'exécute à l'intérieur d'un laps de temps très court. On comprend que la notion de temps, même d'urgence, est intimement liée à ce type d'aide, et la cible visée est principalement la population civile. On constate que les organisations humanitaires posent un geste ponctuel dans le but de venir en aide à des populations touchées par une crise qui exige une intervention immédiate: catastrophes naturelles (par exemple, les inondations qu'il y a eu en 1986 à Chittagong au Bangladesh, la guerre

civile qui sévit depuis 1991 en Somalie, le tremblement de terre qu'il y a eu récemment en Georgie dans l'ancienne URSS, et actuellement, à cause de la guerre civile, les millions de sans-abris à Sarajevo, Zagreb, Trieste ainsi qu'en Croatie dans l'ancienne république de la Yougoslavie, etc.)

L'aide d'urgence apportée est de première importance pour la survie même des récipiendaires: des soins médicaux, de la nourriture, des vêtements, le rapatriement sanitaire pour quelques-uns. Ainsi donc, le contexte de crise rend le partenariat quasi-inexistant dans ce type d'intervention puisque les bénéficiaires se trouvent excessivement démunis. Donc, l'apport des bénéficiaires, sous forme de contribution (monétaire ou non-monétaire), est excessivement faible, voire nulle.

L'AIDE-CADEAU ET AIDE-LIÉE:

Par rapport aux principes et à la notion qu'on a donné au partenariat authentique, l'aide-cadeau ne peut s'y identifier puisque, règle générale, ce type d'aide s'accomplit et se réalise par un transfert de dons sous forme de biens ou services venant du Nord. Il n'y a donc pas de partenariat au niveau de l'aide-cadeau, dans le sens de cette thèse, c'est-à-dire une implication des bénéficiaires à toutes les phases du projet: phase de conception, de mise en oeuvre et de consultation, ainsi que lors du suivi et de l'évaluation.

On peut parler d'une relation «verticale» qui suppose qu'au Nord, les «experts» savent, et, qu'au Sud, les populations ne savent pas. Des chercheurs comme Alain Touraine⁵⁹, Robert Vachon⁶⁰, Serge Latouche⁶¹ Jackson Merrill⁶², condamnent ce type d'aide venu de l'extérieur. L'aide-cadeau est de plus en plus remise en question, non seulement pour des raisons idéologiques, mais aussi pour des raisons d'efficacité et de durabilité à long terme. Nous sommes d'avis que les projets d'aide-cadeau, conçus et programmés de l'extérieur, restent étrangers aux acteurs qui sont sensés les gérer après le départ de l'ONG du Nord. Retenons ici l'idée de Lecomte:

«participer à ce que des étrangers à la communauté ont préparé peut-être perçu comme un danger de destruction du groupe. Plus un projet est issu de l'extérieur, moins de prise il laisse à son appropriation⁶³.»

De plus, citons une étude financée par la Société de développement internationale (SDID):

« Cette relation ne fait qu'engendrer, renforcer chez les clients des comportements oscillant entre la passivité, le rejet ou la résistance. Dans cette approche, en effet, la population ou l'institution n'est considérée que comme un «objet» sur lequel il serait possible de greffer une innovation ou

⁵⁹ TOURAINE, Alain, les sociétés dépendantes, Duculot, Bruxelles, 1986.

⁶⁰ Sous la direction de VACHON, Robert, Alternatives au développement, approches interculturelles à la bonne vie et à la coopération internationale, Collection Alternatives, Montréal, Québec, 1990.

⁶¹ LATOUCHE, Serge, Faut-il refuser le développement? Essai sur l'anti-économique du Tiers-Monde, P.U.F., Paris, 1986.

⁶² MERRILL, Jackson, Pour un développement spontané des sociétés traditionnelles, dans Birou-Henry, Pour un autre développement, P.U.F., Paris, 1976, pp.255-274.

⁶³ LECOMTE, Bernard, les populations vont-elles participer ou décider elles aussi?, dans la revue du CESA, Burkina-Faso, 1978, page 4.

un développement conçu et conduit de l'extérieur par des techniciens supposés seuls capables d'élaborer des projets efficaces et de définir les besoins des populations auxquelles ils sont destinés⁶⁴.»

Les projets d'aide-cadeau touchent plusieurs sphères d'activités (industrielles, commerciales, agricoles, communications, etc). A titre d'exemples, on peut rapporter, en 1988, les dons de locomotives usagées de Via Rail du Canada au Burkina-Faso (sans fournir les pièces de rechange), en 1984, le don de 10 millions de dollars (ligne de crédits) du gouvernement canadien au Togo à condition d'acheter des biens et services du pays donateur, en 1987, la réfection du système d'aqueduc et d'égout à Cotonou au Bénin par une firme québécoise contractée par l'ACDI, en 1985, le forage de 350 puits par Lavalin au Togo financée par l'ACDI, etc.

L'élément principal à retenir de l'aide-cadeau est qu'il fait uniquement appel au savoir-faire à sens-unique et au financement du donateur. L'aide-cadeau se situe, par rapport à la notion de temps, sur une période s'échelonnant entre une période de quelques semaines à quelques mois. Ainsi, la cotisation et la participation des bénéficiaires dans le projet sont à un niveau très simple.

⁶⁴ Boterf, Guy et Lessard Pierre, L'ingénierie des projets de développement, gestion participative et développement institutionnelle, Édition Agence d'ARC, Québec, 1988, page 9.

LE SUPPORT PROFESSIONNEL ET TECHNIQUE:

Il semble, d'après le Conseil canadien de la coopération internationale (CCCI), que ce genre d'aide est de plus en plus populaire parmi les ONG depuis le début des années 1970. L'objectif recherché, d'après une étude menée par John Arnolds du CCCI, est:

«d'améliorer le savoir-faire et les compétences techniques sur place afin de créer ou renforcer les capacités locales à prendre en charge leur projet projet de développement.»

L'objectif principal recherché est le transfert de connaissance pratique et la technologie appropriée dans le but d'accroître le degré d'autonomie des bénéficiaires.

Nous savons que pour qu'il y est un réel partenariat, il faut que les partenaires du Sud soient en mesure de rencontrer leurs engagements au niveau des responsabilités qui leurs incombent. Cela ne peut se faire sans une main-d'oeuvre qualifiée, des gestionnaires compétents, des administrateurs fiables au Sud, et l'accès à une technologie appropriée. Donc, il ne saurait y avoir de participation réelle aux décisions dans le cadre d'un projet de partenariat sans compétences (gestion en ressources humaines, comptabilité administrative, ingénierie, compétences techniques reliées à la construction, etc). Les moyens pour atteindre l'objectif, de développer les compétences locales et l'accès à une technologie appropriée, sont l'envoi de coopérant ayant une base professionnelle et technique qui correspond à un manque à combler dans le pays hôte, comme par exemple: le séjour d'un professeur canadien en agro-économie spécialisé en

génétique travaillant en relation étroite avec un homologue local. Aussi, l'échanges de stagiaires entre les pays du Sud et les institutions spécialisées au Nord peuvent contribuer aux partages et à la circulation de l'expertise (biologistes, généticiens, programmeurs en informatiques, agronome, ingénieurs civiles, urbanistes, etc). Les secteurs d'activités du support technique, sont généralement l'agriculture, les soins de santé, l'éducation, la communication, l'informatique, la foresterie, les pêches, l'administration et les secteurs connexes.

Le type de projet support professionnel et technique fait appel à des ressources humaines et une technologie disponibles dans le sens que ce n'est pas uniquement un échange de savoir-faire hiérarchisée (du Nord vers le Sud), quoi qu'à ce niveau de partenariat, il y a prépondérance du Nord par rapport au Sud au niveau de la maîtrise de la technologie. La notion de temps est dans ce cas plus étendue, on peut parler de projets ayant une durée moyenne d'un an à quatre ans.

COGESTION PARTAGÉE:

Les compétences techniques et professionnnelles, l'implication financière, le pouvoir décisionnel et le niveau de responsabilité seront égaux entre les partenaires. À l'opposé de l'aide cadeau ou de l'aide d'urgence où le partenariat était inexistant, ici le niveau de partenariat sera identique entre les partenaires.

En fait, dans ce cas-ci, on ne parle plus de bénéficiaires «passifs» face à l'aide reçue ou des structures (comme c'est le cas pour l'aide-cadeau et le secours d'urgence), mais de cogestionnaire. La gestion se fait en commun, par L'ONG du Nord et le partenaire local à partir du processus de conception, de planification, de conduite et d'évaluation du projet commun. La cogestion implique que soient partagés la responsabilité et le pouvoir de décision concernant l'ensemble des phases de montage et de réalisation du projet.

Contrairement aux autres types de projets où le Nord finance tous les transferts de biens et services, les cogestionnaires se trouvent ici à partager les responsabilités et éventuellement la totalité de la contre-partie. La population locale, avec la participation de l'État, partagent avec l'ONG du Nord un certain pourcentage des coûts du projet.

À son degré le plus élevé du partenariat, le projet conjoint permet un partage d'expériences réciproques. Idéalement, à la fin du projet, les partenaires sortent tous deux enrichis de ce type de projet. La notion de temps peut être de deux à 10 ans et plus.

5- MÉTHODOLOGIE

5.1- LES ENTREVUES ET LES VISITES SUR LE TERRAIN

Pour permettre à cette thèse de reposer sur des bases solides, nous avons choisi de faire l'étude de cas comme stratégie de vérification de notre hypothèse. Avant de détailler

notre méthodologie, mentionnons que nous avons collecté nos informations de la manière suivante:

- Envois de questionnaires aux dirigeants (7) et aux volontaires (8) travaillant au sein du PHV au Togo, annonçant notre intention de les rencontrer;
- visites sur le terrain et entretiens avec les responsables (3), les cadres (4), les membres de comités villageois de développement (24), les agents de base (4) actifs dans le PHV;
- études de documents se référant au PHV (programmes, évaluations, rapports annuels, etc);
- entrevues avec des personnes-ressources (ACDI, PAC, autres ONG, etc).

Les entrevues ont été réalisées respectivement entre juillet et septembre 1989. Des ententes avec le personnel de CUSO furent préalablement conclus à Ottawa. Des contacts informels eurent lieu en 1987 lors d'un premier séjour en Afrique. C'est à la suite de ces premiers contacts que cette étude s'est poursuivie.

Les visites des installations et les rencontres avec les comités villageois de développement ont été organisés par le technicien en hydraulique, Robert Caron. Les entrevues et les rencontres dans les villages se sont déroulées grâce à la cordiale collaboration et la participation des populations.

Les entrevues avec les comités villageois, les agents de base, les artisans-réparateurs, et les paysans, ont été réalisées verbalement et enregistrées sur bandes magnétiques. Dans quelques cas, il a fallu avoir recours à un interprète.

Les données statistiques concernant les cotisations au niveau des CVD, des budgets pour la phase 1 et 2, ainsi que de la répartition du budget par volets, furent recueillies principalement au Togo. Pour les autres données statistiques, la cueillette s'est effectuée au Canada, de l'automne 1989 jusqu'en novembre 1991.

5.2- LES ENTREVUES AU CANADA

Dans le cadre de cette étude, la collaboration du personnel de CUSO à Ottawa fut, sans contre-dit, d'un total dévouement. Au cours des deux dernières années, pour réaliser cette thèse, plusieurs entrevues ont eu lieu au Canada. Au bureau de CUSO, les entrevues ont été principalement réalisées avec Jacques Carrière, agent de liaison; André Guidon, directeur du projet; et Martine Simard-Dupuis, adjointe-administrative.

Afin d'avoir une vision plus globale du PHV, deux entrevues ont eu lieu avec Robert Duval de la division des ONG à l'ACDI. De plus, deux autres rencontres ont eu lieu à ce niveau avec Marc Laporte de Partenariat Afrique Canada.

6- CONCLUSION:

Tout d'abord, pour nous résumer, nous avons procédé à une étude de la bibliographie générale sur la dynamique du développement, sur l'évolution des ONG et de l'APD ainsi que sur la problématique de l'aide au développement. Ensuite, de manière à restreindre volontairement le champ de notre recherche, nous nous sommes concentrés seulement sur quelques recherches. Entre autres, les travaux effectués par Mary Anderson nous ont amené à identifier un élément essentiel: l'authentique partenariat qu'est l'implication de l'ensemble de la communauté dans le projet. Donc, non seulement les classes au pouvoir, mais aussi les paysans doivent être impliqués à toutes les phases du projet. Un autre élément important est la concentration du pouvoir; le partenariat est authentique s'il y a partage des responsabilités entre l'ONG du Nord et l'ONG du Sud. De plus, le partage des responsabilité doit se faire entre les différentes strates de la population bénéficiaire du projet.

Ensuite, nous avons étudié la participation de la population par rapport aux phases du projet. Nous nous sommes posés la question suivante, à savoir dans quelle phase d'un projet les bénéficiaires s'impliquent-ils principalement. À partir d'une étude sur la participation, effectuée par l'Institut Nord-Sud, nous avons mis en évidence le fait que, dans la plupart des projets de développement, les récipiendaires s'impliquaient principalement lors de la phase de mise en oeuvre.

Enfin, dans la partie portant sur le degré de participation, nous avons suggéré une série d'indicateurs qui permettraient de mesurer le partenariat. D'ailleurs, ces mêmes indicateurs seront réutilisés lors de notre étude de cas. De plus, nous avons pu, à partir de notre propre réflexion, établir une classification des différents degrés de partenariat.

Dans cette partie de notre thèse, nous avons donné des bases solides à notre hypothèse étant: plus la participation des bénéficiaires est élevée au niveau du partage des pouvoirs et dans la diversification des responsabilités entre les partenaires (Nord-Sud), plus le partenariat authentique est susceptible d'entraîner l'auto-gestion du projet par la population locale et la survie du projet à long terme.

Par conséquent nous tenterons de démontrer, dans la seconde partie de cette thèse, qu'en adoptant une orientation plus stratégique vers le partenariat authentique, CUSO sera plus à même d'exploiter les compétences et les aptitudes particulières, et mettra par le fait même en valeur, tout le potentiel de ses partenaires au Togo.

À la fin de cette thèse, on souhaite pouvoir être en mesure d'affirmer que par l'entremise du partenariat, les ONG adoptent une attitude cherchant à renforcer l'autonomie et l'auto-développement des bénéficiaires, ce qui permet donc d'augmenter la prise en charge de la communauté à l'égard des projets lors du départ de l'ONG du Nord.

Nous sommes d'avis que l'aide internationale ne peut résoudre à elle seule tous les problèmes de développement dans le Tiers-Monde. Les projets de développement, comme ceux de l'hydraulique villageoise, apportent certes quelques améliorations ponctuelles en milieu rural, mais est-ce suffisant, à long terme, pour amener la population du Togo vers l'auto-gestion de ses projets?

CHAPITRE DEUX: ÉTUDE D'UN CAS

Le projet de l'hydraulique villageoise (PHV) au Togo

1- INTRODUCTION

Dans la première partie de notre thèse, nous avons étudié de près le développement et l'émergence du concept du partenariat. Le premier chapitre nous a permis de jeter les bases conceptuelles de cette thèse par l'entremise d'une étude des diverses composantes et des formes que prend le partenariat.

Dans cette deuxième partie, nous ferons la démonstration de notre hypothèse en ayant recours à un projet concret. En plus de démontrer l'hypothèse, l'étude de cas permettra d'aller plus en profondeur dans notre recherche sur le partenariat. En fait, c'est dans cette partie que notre étude passe d'un stade théorique à un stade plus pratique. Nous démontrerons que la participation des bénéficiaires aux trois phases du projet est présente à tous les niveaux, soit: 1) à la conception, 2) lors de la mise en oeuvre, et, 3) pendant l'évaluation.

1.1- Le PHV par rapport aux besoins globaux au Togo en matière d'hydraulique villageoise

Un aspect important à préciser est que le PHV n'est pas un projet qui a été conçu ou qui est venu de l'extérieur du pays. Le PHV fait partie intégrante du Plan directeur amorcé par le gouvernement togolais. Sa conception, tout comme son identification, reposent sur l'initiative des Togolais. Afin de mieux comprendre le PHV, une brève et précise description du projet s'impose afin de placer dans son contexte l'étude de cas.

Selon les données et les statistiques fournies par la Direction de l'hydraulique urbaine et rurale (D.H.U.R), pour l'ensemble du territoire togolais, la situation prévue en termes de points d'eau se présente ainsi:

-	Nombre de villages sur l'ensemble du territoire togolais.....	4 368
-	Nombre de points d'eau (fin 1988).....	3 239
-	Nombre de forages et puits équipés (fin 1988).....	2 916
-	Population estimée en 1990.....	2.5 millions
-	Besoins pour 1995 ⁶⁵	7 603 points d'eau

Si l'on prend comme base minimum un forage pour 350 habitants, 7 603 points d'eau seront nécessaires en 1995 pour satisfaire aux besoins de la population rurale. Avec 3 000 puits présents, c'est donc plus de 4 000 nouveaux puits qui doivent être réalisés en moins de trois ans⁶⁶.

Si on poursuit plus en profondeur cette analyse, les coûts de forages, d'installations et d'entretien des pompes s'évaluent à 110 millions de dollars canadiens. C'est donc à un programme ambitieux auquel doit s'attaquer le Togo.

⁶⁵ Estimé sur une base de 350 personnes par point d'eau.

⁶⁶ Direction de l'Hydraulique urbaine et rurale, Plan directeur, Togo, 1990, page 3. Nous n'avons pas pris connaissance des rapports antérieurs.

2- LE PROJET HYDRAULIQUE VILLAGEOISE:

Dans la première partie du rapport de la Banque mondiale publié en 1989, on constate que: La grande majorité des gouvernements d'Afrique de l'Ouest, avec à leurs têtes les institutions internationales, ont fait de l'accès à l'eau potable un programme prioritaire⁶⁷. En août 1984, dans le but d'atteindre cet objectif, le gouvernement togolais signalait une entente avec l'Agence canadienne en développement internationale (ACDI) pour réaliser le PHV dans la région maritime du Togo⁶⁸.

Le PHV mis en place en 1984 aura coûté plus de 10.5 millions de dollars canadiens à l'ACDI qui finance le PHV. Le projet, de par son envergure financière, est sûrement le plus important projet que CUSO ait eu à gérer jusqu'à cette date. CUSO avait été choisi comme agence d'exécution par l'ACDI en 1984⁶⁹. Au total le PHV aura occupé 170 personnes au cours des cinq ans et demi qu'aura duré le projet.

⁶⁷ Banque mondiale, Rapport du Groupe régional de l'eau et de l'assainissement: l'amélioration du fonctionnement des pompes. Washington, décembre 1989.

⁶⁸ Le PHV a été planifié dans son ensemble en 1980-1981 par les experts des services professionnels de l'ACDI, suite à une demande d'appui du gouvernement togolais dans le cadre d'une coopération bilatérale. Source: CUSO, rapport interne: projet de plan d'opération de l'extension de la phase II du PHV/CUSO au Togo, Ottawa, janvier 1990, page 6.

⁶⁹ Mission de l'ACDI au Togo pour donner suite à la proposition de CUSO d'agir en tant qu'agence d'exécution pour le PHV dans la région maritime.

Robert Duval, de la section des ONG à l'ACDI, affirme que: «le PHV est le plus important projet en terme de ressources humaines, de budget et de personnes récipiendaires touchées par un projet, qu'une ONG ait réalisé en Afrique⁷⁰.»

Ce sont les couches les plus déshéritées de la population que CUSO voulait rejoindre par le PHV. Le projet a su rejoindre 154 566 paysans; essentiellement ceux qui n'avaient pas eu accès aux structures publiques. De plus, notons que plusieurs ethnies, disséminées dans plusieurs dizaines de villages, ont été touchées par ce projet⁷¹.

2.1- Historique du projet: les deux phases

Le PHV s'est réalisé en deux volets. La première phase s'est échelonnée sur une durée de 41 mois, d'août 1984 à décembre 1987, avec un budget de 6.5 millions de dollars. C'est au cours de cette phase que la firme Lavalin a fait plus de 250 nouveaux forages. En plus des forages qui ont été réalisés pendant cette période, ce premier volet englobait: le développement communautaire, l'apprentissage de l'utilisation, de l'entretien et de la gestion des unités de pompage.

La deuxième phase, qui a duré 24 mois et qui a été pourvue d'un budget de l'ACDI de 2.3 millions de dollars, avait pour but la poursuite des activités suivantes:

⁷⁰ Entrevue avec Robert Duval, division des ONG, à l'ACDI, le 30 mai 1991 à Hull.

⁷¹ Voir l'annexe 8 qui correspond à la liste des villages ayant créé un Comité Villageois de Développement (CVD).

- 1- activités visant la prise en charge du projet par les Togolais,
- 2- la mise sur pied de projets lucratifs, la sensibilisation aux aspects sanitaires des points d'eau et des latrines,
- 3- construction de latrines,
- 4- la formation des intervenants.

Cette seconde phase a démarré en janvier 1988 pour se terminer en décembre 1990. Il est à noter que durant cette phase, aucun nouvel ouvrage hydraulique n'a été réalisé par le PHV. La deuxième phase est intéressante à analyser parce que les activités communautaires ont joué un rôle très important. Nous reviendrons plus en détails sur ce point au cours du chapitre.

2.2- Les but du projet d'hydraulique villageoise et la mission de CUSO:

La finalité et le but du PHV sont:

«Améliorer le niveau de vie et le bien-être, ainsi que stimuler l'auto-développement de quelques 100 000 ruraux des préfectures du Zio et du Yoto dans la Région Maritimes (sic) du Togo, par la mise en oeuvre pratique et améliorée d'assainissement et d'accès permanent à des sources d'eau potable, en favorisant la prise en charge des points d'eau par les villages eux-mêmes⁷²».

La mission de CUSO:

Avant d'aller plus en profondeur dans l'étude de cas, il serait important d'observer quelle est la mission de CUSO, et de voir si cette mission coïncide avec les objectifs du projet.

⁷² CUSO, sous la direction de Pierre Vaillancourt, Rapport final, Ottawa, 1990, page 14.

En analysant l'audit du projet, on constate que le but du PHV concorde et s'harmonise très bien avec la mission de CUSO, soit:

«CUSO is a canadian organisation which supports alliances for global social justice. We work with people striving for self-determination. We achieve our goals by sharing information, human and material resources and by promoting policies for developing global sustainability⁷³.»

Après l'analyse de la finalité et du but du PHV, on se rend compte que ceux-ci sont parfaitement cohérents avec la mission du CUSO.

2.3- Les extrants du projet:

Pour atteindre le but du projet, quatre extrants ont été identifiés par un groupe d'évaluateurs en relation avec CUSO⁷⁴. Ces extrants correspondent à des objectifs tangibles:

- 1- la mise sur pied des Comités Villageois de Développement (CVD) fonctionnels dans tous les villages visés par le PHV;

⁷³ CUSO, procès verbal de la rencontre régionale Afrique de l'Ouest tenue à Lakka, Sierra Leone, du 28 octobre 1990 au 4 novembre 1990, Sierra Leone, 1990, page 23.

⁷⁴ Les cinq extrants correspondent à une liste synthèse d'éléments colligé par CUSO au Togo avec l'assistance du personnel sur le terrain.

Définition d'extrant: terme utilisé en gestion de projet qui permet d'opérationnaliser les finalités et les buts et indiquent les orientations générales à suivre.

Source: Lefrèvre, Réjean, Manuel en gestion de projets numéro deux, Université de Hull, Hull, 1990, page 145.

- 2- l'installation de pompes fonctionnelles et autres systèmes hydrauliques;
- 3- la création d'une structure togolaise permanente pour l'entretien régulier des pompes;
- 4- la formation d'un personnel autochtone et autonome pour l'encadrement des CVD;

C'est à partir de ces quatre extrants, s'ils sont réalisés, que l'on pourra évaluer si le PHV a atteint ses objectifs. Ainsi, à la fin du projet, avec le budget prévu et dans les délais prévus, on est censé retrouver les quatre éléments précédents.

Nous approfondirons, dans cette partie, l'analyse des CVD et de la structure d'entretien à trois paliers. Ces deux extrants nous permettent d'observer le partenariat au sein du PHV. Par leur intermédiaire, nous pouvons vérifier notre hypothèse, étant, rappelons-le: dans le cadre d'un projet d'hydraulique villageoise, plus la participation des bénéficiaires est élevée au niveau du partage des pouvoirs et dans la diversification des responsabilités entre les partenaires (Nord-Sud), plus le partenariat est susceptible d'entraîner la réussite du projet à long terme.

Précisons que dans le cadre de cette thèse, l'objectif n'est pas en tant que tel de mesurer si le PHV a été un succès ou un échec. Nos efforts se concentrent plutôt à identifier les éléments du partenariat. Aussi, à l'aide d'indicateurs (le taux de participation financière sous forme de cotisation, la répartition des ressources humaines et la répartition

budgétaire entre les partenaires), nous mesurerons de quelle manière se concrétise le partenariat dans le PHV.

2.4- Situation actuelle:

Les responsables de l'aide financière au sein de l'ACDI et de la D.H.U.R constatent actuellement la détérioration avancée des installations hydrauliques. Ainsi, après quelques mois d'utilisation, les populations, n'ayant pas été préparées à assurer les charges récurrentes (l'entretien des pompes), abandonnent les forages au fur et à mesure que les pompes tombent en panne. Cet état de fait a sérieusement compromis les résultats espérés des CVD. Les experts de la D.H.U.R., en collaboration avec les ingénieurs engagés par l'ACDI, ont constaté que 268 de 354 pompes, soit 80% des pompes, doivent être remplacées ⁷⁵.

En fait, au début le projet CUSO s'orientait vers un type d'aide où la communauté s'engageait à supporter les coûts reliés à l'entretien des pompes. CUSO tenta de mettre en place un véritable projet de partenariat, mais les difficultés au niveau de la technologie, ont entraîné d'énormes problèmes. CUSO souhaitait réaliser le projet en laissant une place importante, en matière de prise de décision, à la population locale et à l'État togolais. Car riche de l'expérience du FED au niveau de l'hydraulique villageoise, CUSO avait décidé de fonder une base communautaire dans le PHV. A cette effet, en 1983, une

⁷⁵ CUSO, Mission d'évaluation de CUSO: rapport 2, leçons et recommandations, Ottawa, 1990, page 56.

proposition de CUSO modifiait d'une façon significative le plan initial du projet en y ajoutant les composantes de développement communautaire et système d'entretien des pompes⁷⁶.

3.0- ANALYSE DE LA PHASE DE CONCEPTION:

Au cours de cette partie, portant sur la conception du PHV, nous analyserons de près le processus de la mise en place du PHV. On remarque, à l'étape de conception du projet, que la participation des récipiendaires est très élevée en participant activement. C'est ici que nous mettons beaucoup d'emphasis sur le processus de création des Comités villageois de développement (CVD) qui représente la base du partenariat dès la phase de conception du projet et la mise en place d'une co-gestion.

Voilà le type de questions que nous nous posons dans cette partie. Quelles étaient les procédures à entreprendre pour recevoir les pompes? Quelles devaient être les responsabilités des CVD? Combien de comités villageois étaient impliqués dans le PHV? Quelle était la représentation sociale en matière de femmes, analphabètes, paysans? Quelles étaient les responsabilités de chacun? Disposaient-ils de pouvoirs décisionnels?

⁷⁶ CUSO, Rapport de mission 2 au Togo, Ottawa, 1986, page 6.

3.1- La mise en place des comités villageois de développement:

Au début de notre premier chapitre, nous avons soulevé la question suivante: Est-ce que l'ONG met en place une structure qui favorise le partage des responsabilités et la centralisation du pouvoir? Pour ce qui est du PHV, la réponse est oui. En effet, CUSO transfère énormément de responsabilités et de pouvoirs aux Togolais. Nous sommes loin d'un projet du type aide-cadeau, la création de CVD est un excellent exemple de transfert de responsabilités.

Étape par étape, voici de quelle manière débute la mise en place des CVD⁷⁷. Premièrement, les agents de base (AB), en étroite association avec la population récipiendaire, discutent et échangent avec la communauté de la portée de ce projet sur leur vies. Deuxièmement, au cours des étapes de rencontres, les AB identifient quels sont les besoins locaux, avec la participation de la communauté et des paysans. Troisièmement, c'est au cours de cette phase que les AB font comprendre à la communauté la relation étroite qui existe entre la santé et l'eau saine⁷⁸. Quatrièmement, avec les villageois, les AB discutent des différents scénarios possibles pour l'entretien des pompes; du coût d'installation et des frais d'entretien, des délais de réparation, etc. Une facette importante du projet, sur laquelle les AB mettent l'accent, est que chaque CVD

⁷⁷ Voir l'annexe 3 pour plus de détails sur cette partie.

⁷⁸ Les premières étapes de la structure de création des CVD ont pour objectif "caché" de faire prendre conscience aux villageois du besoin en eau potable. Par la sensibilisation et la conscientisation, les AB ont amené les paysans à comprendre que la maladie, le vers de Guinée, la diarrhée, la mortalité infantile, etc, étaient causés par une eau infectée d'organismes vivants nocifs à la santé.

doit prendre en main l'entretien de sa pompe. A ce sujet, les AB précisent que se sont pas les "Blancs" qui vont s'en charger à leur place⁷⁹. La communauté paie pour l'installation de la pompe et défraie les coûts de son entretien.

3.2- Rôle et responsabilités des Agent de Base (AB)⁸⁰:

Avant de passer à la partie touchant à l'étape de création des CVD, étant donné l'importance de cet élément, nous allons brièvement décrire le rôle et les responsabilités des AB. Les AB comprennent des agents de promotion sociale et des techniciens en assainissement de l'eau. Ils sont, au niveau institutionnel, les principaux agents du volet développement communautaire du projet. Les AB relèvent des chefs de secteur et interviennent au niveau des villages et des comités villageois. Leurs fonctions principales sont:

- de favoriser la création de comités villageois;
- d'aider, par une approche d'animation/participation, les comités villageois à prendre en main l'amélioration des pratiques socio-sanitaires dans les villages;
- d'aider les villageois à gérer leurs ressources en eau (qualité et quantité d'eau, entretien des équipements, etc);
- d'aider à mettre sur pied un fond pour l'entretien du puit ou des pompes.

⁷⁹ Cette citation a été tirée d'une rencontre avec Akli Edo, agent de base pour la préfecture de Zio, le 10 juillet 1992 à Nyogpé au Togo.

⁸⁰ Voir l'annexe 2 sur les rôles et les responsabilités.

3.3- Processus de mise en place des CVD⁸¹:

Le processus de mise en place des CVD représente une étape importante dans la phase de conception du projet. En effet, celle-ci correspond, en quelque sorte, au démarrage du partenariat au niveau des villages. Les comités villageois de développement auront, par la suite, à gérer les installations et à entretenir la ou les pompes. CUSO donne ainsi les possibilités à leur partenaire - la population locale - de véritablement jouer un rôle actif dans le projet.

Au fur et à mesure des rencontres, les villageois vont être en mesure de s'intégrer au projet et de contribuer à la phase de conception. On voit vraiment se mouler le partenariat authentique, parce qu'au lieu d'imposer un projet créé et planifié à partir de l'extérieur, CUSO a élaboré le PHV en étroite relation avec les Togolais. Ce projet propose une structure souple et capable de se mouler à la réalité des communautés récipiendaires.

«Nous devons mettre en place des structures permettant aux populations rurales de nous transmettre cette réalité qui reste trop souvent hors de portée des fabricants et concepteurs de projets»⁸².

⁸¹ À ce propos, voir en annexe 3, les huit étapes détaillées de création des CVD.

Cette partie a été rendue possible suite à l'information présentée dans le rapport interne de CUSO, page 9 et 10.

⁸² Commentaire recueilli d'un Agent de Base, madame Assoumi Edo, lors de notre séjour au Togo dans le village de Setekpo, le 29 juillet 1989.

Ainsi, dans le cadre du PHV, un véritable partenariat se tisse par le biais des consultations et des échanges. La population locale, qui est la base du partenariat, se voit intégrer à une étape très importante du projet: sa conception. Cette base du partenariat se solidifie grâce à la création et à la participation active des partenaires dans les CVD.

La consultation auprès de la population est un bel exemple de prise de conscience. On a pu constater, dans ce cas précis du projet hydraulique, que le besoin d'une amélioration de l'état de santé existait bel et bien dans la réalité. Cependant, la population ne le ressentait pas. Elle n'était tout simplement pas conscientisée au besoin de consommer une eau saine. Autrement dit, les phénomènes de mortalité et de maladie n'était pas associés à la contamination de l'eau pour les habitants de la région maritime. La visite des AB et les discussions qui s'en sont suivies ont fait prendre conscience du besoin aux paysans des communautés rurales. Après avoir identifié un besoin prioritaire, comme l'accès à l'eau potable, le village était prêt à mettre en place un CVD. Un aspect qu'il faut préciser sont les responsabilités des CVD, soit que:

«les CVD sont formés par les villageois et pour les villageois. Leurs rôles essentiels sont de gérer les ressources en eau au village et de mettre en oeuvre des solutions à des problèmes sanitaires. Ces comités reçoivent l'appui du projet par le biais des volets de développement communautaire (agent de base, assistance technique, micro-projets) et hydraulique (entretien/réparation des puits existants, remise en état des pompes défectueuses)⁸³.»

⁸³ CUSO, rôles et responsabilités dans le PHV, Ottawa, 1984, pages 6 et 7.

Le processus de mise en place des CVD débute par la volonté du village de créer un comité. Ainsi, ce sont les villageois, lorsqu'ils se sentent prêts, qui demandent aux AB de venir dans les villages. La première phase consiste donc à ce que les AB tiennent, avec le chef de village, les notables, et la population, huit rencontres avec une semaine d'intervalle entre chacune, en vue d'apporter un support au village pour la mise en place d'un CVD. Tout au long de ces rencontres, la structure se solidifie et ce, en respectant la réalité de chaque village. Quels sont les objectifs visés par les CVD? Ils sont:

- 1 - d'amorcer et de nourrir un processus de questionnement et de conscientisation des villageois sur leurs conditions de vie et sur la façon de les améliorer;
- 2 - de mettre sur pied et de maintenir un système de levée de fonds pour l'entretien et la réparation des ouvrages hydrauliques;
- 3 - de choisir et d'encadrer les villageois qui assureront l'entretien et la réparation des ouvrages hydrauliques.

Chaque membre du CVD reçoit d'une part une formation relative aux rôles et aux responsabilités globales du CVD et, d'autre part, une formation relative aux rôles et aux responsabilités associés à chaque fonction au sein du CVD. Depuis ses débuts, c'est en suivant ce processus que le projet a mis en place 269 CVD dans 271 villages.

Ainsi le PHV, dans sa relation avec la communauté, a employé une structure assez imaginative, par rapport à ce qui avait été fait par les Européens en matière de projets hydrauliques, et bien organisée, pour que la participation de la population se fasse à la

suite d'une réflexion et d'un échange d'idées. La stratégie adoptée a pu permettre aux AB de suivre le cheminement et l'évolution de la communauté. Au lieu de lui imposer un rythme de développement, on a suivi son évolution.

Cette partie permet de répondre à une question fondamentale: est-ce que CUSO a mis en place une structure favorisant la participation des populations au sein du projet? En réussissant à organiser plus de 250 CVD fonctionnels, le PHV a démontré un haut niveau de participation des bénéficiaires. Maintenant que nous savons que la participation des Togolais a été élevée, est-ce que cela a été susceptible d'entraîner l'auto-gestion du PHV par eux?

4.0- ANALYSE DE LA PHASE DE LA MISE EN OEUVRE

C'est au cours de cette phase que nous ferons le constat des résultats de consultation auprès des populations. De plus, dans cette partie, nous analyserons la conséquence de la participation des populations locales, regroupées sous forme de comités villageois face à la capacité d'auto-gérer le projet.

4.1- Observation sur la mise en oeuvre du PHV:⁸⁴

Règle générale, dans les projets de développement observés en Afrique, la participation villageoise se fait surtout sentir dans la phase de mise en oeuvre; elle se manifeste

⁸⁴ Par la mise en oeuvre, on entend la réalisation concrète du projet. On y retrouve les activités suivantes: forage du puits, mise en place des systèmes de pompage, aménagement du site, construction de la margelle, organisation d'un comité, et création d'un champ communautaire.

fréquemment sous forme d'investissement humain. Autrement dit, c'est la population qui sert de main-d'oeuvre à la réalisation des travaux⁸⁵. On note dans le PHV, que les Togolais n'ont pas été des spectateurs passifs, mais des acteurs impliqués tout au long des différentes étapes qui forment le PHV. La participation s'est faite sous deux formes: 1) financière et, 2) investissement en travail bénévole.

Dans la majorité des activités du PHV, la participation-travail se faisait lors de l'installation des pompes. Dans le cas précis de l'aménagement des pompes, CUSO s'est chargé de fournir le matériel et le savoir-faire, tandis que les villageois ont fourni la main d'oeuvre.

Une fois la pompe installée, l'implication des villageois n'était pas finie, car cette pompe devait être entretenue. Le financement des activités reliées à l'entretien des pompes fut rendu possible grâce à une cotisation et au travail dans un champ communautaire⁸⁶.

Voyons de plus près, et analysons de quelle manière CUSO se fit le transfert d'expertise, en matière d'entretien hydraulique, vers les bénéficiaires.

⁸⁵ Voir à ce propos le tableau 1: participation des bénéficiaires dans les projets de développement, dans le chapitre premier, page 34.

⁸⁶ Le profit, réalisé par la vente des récoltes, était déposé dans le compte du comité villageois. L'argent ainsi amassé était utilisé pour couvrir les frais reliés à l'entretien de pompe(s).

4.2- Description du système d'entretien à trois paliers:

Dans la cas du PHV, l'auto-gestion du projet à long terme demande nécessairement que les Togolais soient en mesure de veiller à l'entretien des installations, donc il ne peut y avoir de survie du projet sans que les bénéficiaires disposent des connaissances nécessaires (au niveau du support administratif, comptable, institutionnel, etc) pour auto-gérer le projet ou maintenir les acquis du PHV après le départ de CUSO. Pour s'assurer du suivi du projet par les Togolais après le départ de CUSO, l'organisme a mis en place un système d'entretien à trois paliers.

PALIER A: Le premier palier est constitué des CVD, incluant les surveillants de pompes qui, en général, sont deux. Ce palier a la responsabilité de:

- 1- contrôler la manipulation de la pompe;
- 2- contrôler le fonctionnement et les heures d'utilisation de la pompe;
- 3- d'aviser l'artisan-réparateur d'effectuer l'évaluation des réparations majeures;
- 4- d'acheter les pièces de rechange et d'assister l'artisan-réparateur lors des travaux de réparation.

PALIER B: les artisans-réparateurs, en général, des mécaniciens de motocyclettes ou de voitures qui ont été formés par CUSO⁸⁷, voient à l'aspect mécanique de l'entretien et ont pour responsabilités de:

⁸⁷ Source: CUSO, Projet d'hydraulique villageoise au Togo: dossier 918/11756, Mission de revue des activités, 21 février au 6 mars 1989, Lomé, 1989, page 30.

- 1- répondre, dans les plus brefs délais, aux appels de services du surveillant de pompe;
- 2- faire le constat des pannes;
- 3- dresser une liste détaillée des pièces à remplacer;
- 4- remettre la pompe en état de fonctionnement;

PALIER C: le service d'entretien des pompes de la Direction hydraulique et de l'énergie (D.H.E.), a la responsabilité de superviser le palier B qui lui, entretient toutes les pompes installées au Togo:

- 1- en assurant le suivi de l'entretien fait par le surveillant de pompes;
- 2- en contrôlant les réparations effectuées par le surveillant de pompes;
- 3- en réparant les pannes qui dépassent la compétence des artisans ou qui nécessitent un équipement spécial.

4.3- Le système d'entretien: quels résultats?

Dans le rapport sur le fonctionnement du système d'entretien des pompes, CUSO mentionne que:

«le système mis en place a toutes les chances de bien fonctionner car il fait appel aux villageois d'abord, qui sont les plus concernés et qui sont en mesure d'apporter des correctifs appropriés à des problèmes mineurs, ensuite aux artisans-réparateurs qui couvrent un territoire assez rapproché de leur village et qui sont en mesure de régler un certain nombre de

problèmes hors de la portée des villageois, et enfin seulement la DHE pour les problèmes majeurs⁸⁸.»

Cette citation indique ce qui était censé idéalement se produire. Sauf qu'après plusieurs mois de fonctionnement, la situation fut tout autre que celle qui était prévue par CUSO. En réalité, le système fut moins performant qu'on l'avait planifié au départ. Voici, les principales raisons qui sont données aux Agents de Base et qui bloquent la réparation des pompes:

- Retard de certains surveillants de pompes à faire le rapport des pannes;
- il n'y a pas assez d'inventaire au niveau des pièces. Les artisans-réparateurs doivent attendre leurs livraisons avant d'effectuer les réparations, ce qui entraîne des délais de plusieurs semaines, voire de plusieurs mois;
- Manque d'outils pour faire les réparations;
- Manque de véhicules pour effectuer les réparations sur les lieux;
- les réparations spéciales effectuées par la DHE mettent beaucoup de temps à se réaliser: on mentionne des délais de plusieurs mois dans quelques cas⁸⁹.

Ces observations regroupent la majorité des problèmes rencontrés. On peut croire que ces problèmes auraient pu être évités avec une meilleure organisation au niveau du système d'entretien. Cependant, un des éléments clés, où le système d'entretien et les

⁸⁸ CARON, Robert, Rapport sur le fonctionnement du système d'entretien des pompes, Lomé, 1989, page 59.

⁸⁹ Kondoh Kota, coordonnateur régional du PHV, Rapport d'activités (Novembre-décembre 1988), bureau du CUSO, Tsévié, 1988, page 5.

CVD n'y pouvaient rien, était la détérioration et la corrosion des pompes. Ce problème était en partie dû au mauvais choix de pompes, choix où les villageois et les CVD n'eurent pas leur mot à dire.

Au sujet de la «performance» des pompes, le rapport de mission final constate que: «la plupart des pompes présentent des pannes sérieuses après deux à trois ans de mise en service»⁹⁰. D'après les estimations de CUSO, le coût d'entretien des installations, une fois la pompe en place et la margelle installée, s'élève à environ 35,000 F CFA (soit à peu près 135 dollars canadiens)⁹¹. Au début du projet, l'hypothèse de CUSO était simple, les coûts d'entretien des pompes étant relativement faibles, les villages, organisés sous forme de CVD, arriveraient à auto-financer les réparations. Il en a été tout autrement. Jusqu'où la technologie était-elle responsable des problèmes qu'a connu le projet? Pour répondre à cette question, Robert caron, technicien hydraulique, explique:

«Il s'agit d'un facteur de blocage, l'une des causes de l'échec du projet est que les pompes ne tiennent pas le coup, elles ne sont pas assez robustes par rapport à l'usage qui en est fait»⁹².

⁹⁰ Mentionnons que le PHV a fourni et installé 214 pompes de marque UPRIMA en plus d'avoir réhabilité 105 forages. Sources: CUSO, Rapport final du projet hydraulique pour la quatrième année, 1988, Ottawa, page 20.

⁹¹ CUSO, Rapport d'activités du PHV, huitième trimestre, Ottawa, 1990, page 21

⁹² Entretien avec Robert Caron, le 27 juillet 1989 au Togo.

On constate, d'après une étude sur la résistance des matériaux (mis à l'épreuve dans des conditions extrêmement exigeantes pour l'équipement), que l'on aurait pu prévoir cette réaction. Plusieurs AB prévoyaient déjà, dès le début du projet, qu'au rythme d'utilisation de la plupart des pompes et de l'usage qui en était fait, celles-ci allaient être hors d'usage après quelques mois. Jacques Carrière, du bureau de CUSO à Ottawa, précise à ce sujet:

«Ces pannes sont dûes principalement à la forte agressivité de l'eau en région maritime dont la teneur en fer très élevée provoque la rouille prématurée des tuyaux, qui par conséquent se perforent. La corrosion attaque également d'autres pièces sensibles, telles que la borne extérieure et la tringle qui doivent être changées par des pièces en acier inoxydable, ce qui implique des coûts de réhabilitation très élevés. La pompe UPRIMA présente également des bris fréquents lorsqu'installée à des niveaux statiques dépassant 40 mètres. Or, la plupart des forages dépassent cette profondeur et les pompes ont des problèmes au niveau des raccords qui ne supportent pas la pression et se brisent régulièrement⁹³.»

Selon les estimations du responsable du Service d'entretien des Pompes (SEP), ce sont 80% des pompes UPRIMA qui doivent être réhabilitées à des coûts dépassant largement les capacités du système d'entretien à trois paliers⁹⁴. On comprend donc que des problèmes techniques ont un effet dévastateur sur la mobilisation et la participation des villages.

⁹³ Rencontres à Ottawa avec Jacques Carrière, le 06 novembre et 07 novembre 1990.

⁹⁴ L'évaluation des coûts de réhabilitation se chiffre à 500 000 F CFA (\$1 919.00 can) par pompe pour 259 pompes (\$497 021.00 canadiens au total).

4.4- La technologie et ses effets sur les CVD

Dans le cadre du PHV, il est extrêmement important d'analyser le rôle tenu par la technologie. A ce niveau, l'observation attentive de l'élément technologique se fera sous l'angle de ses effets sur la participation des Togolais face à l'auto-gestion du PHV. Nous analyserons en profondeur cet effet sur le projet.

Le système d'entretien à trois paliers demande une participation constante de la part des Togolais⁹⁵. L'auto-responsabilisation des récipiendaires, par une formation théorique et pratique, avait pour but la prise en charge des installations hydrauliques après le départ de l'agence d'exécution. L'ultime désir de CUSO, rappelons-le, étant de créer, au Togo, une structure autonome qui pourrait assumer la responsabilité d'entretenir les pompes après son départ.

Bien que les Togolais aient respecté leurs engagements, la condition "sine qua non" de la poursuite du projet était que les pompes fonctionnent après le départ de CUSO. Ainsi, le partenariat était un élément essentiel pour la réussite du projet au niveau de l'auto-

⁹⁵ Ce système d'entretien des pompes n'est pas la première expérience en la matière au Togo. Un système d'entretien des pompes semblable a déjà été créé en 1980 dans le cadre d'un projet d'hydraulique villageoise financé par la 4^{ème} FED et géré par la D.H.U.R. Le modèle avait été mis en place dans quatre régions du Togo (Lomé, Dapaong, Kara et Sokodé) avant de réapparaître dans les maritimes avec le projet PHV-CUSO.

Source: CUSO, (Sous la direction de Louis-Georges Arsenault), Plan d'exécution. Extension du projet hydraulique villageoise au Togo, projet numéro 918-08002, décembre 1987, pages 16-17.

gestion. La technologie dans ce cas-ci a eu des effets dévastateurs vis-à-vis la participation des villageois.

5.0- ANALYSE DE LA PHASE DE LA TRANSITION ET LE SUIVI:

Malgré les efforts déployés par CUSO pour établir un partenariat avec les populations, le constat est amer. La détérioration des installations et la défaillance des pompes ont définitivement sapé la volonté des partenaires à poursuivre le projet après le départ de CUSO. L'observation générale se résume ainsi: bien que la structure d'entretien à trois paliers soit valable, celle-ci ne peut, dans les conditions qui prévalent, assurer le suivi et l'auto-gestion du PHV par les Togolais.

5.1- La transition: le départ de CUSO:

On a pu constater au cours des phases précédentes que l'un des aspects primordiaux du PHV était l'auto-gestion et la prise en charge du projet par la population bénéficiaire. À ce propos, CUSO a toujours espéré que, peu à peu, la structure nationale acquerrait l'expertise nécessaire pour prendre en main la responsabilité du projet. Il était clair, dès le départ, que CUSO allait transférer ses responsabilités au gouvernement togolais. Donc, il fallait mettre en place une structure autonome. Le rapport final est assez sévère à l'égard du projet vis-à-vis le transfert de responsabilités. Les évaluateurs soutiennent que:

«Le manque de stratégie appropriée pour la prise en charge qui est matérialisé par une insuffisance de programmation cohérente et globale pour l'appui des activités en termes d'intrants financiers, matériels et

humains, sont autant d'indices qui soulèvent le problème de durabilité des acquis⁹⁶.»

En terme de transfert de responsabilités, le PHV a rencontré plusieurs difficultés qui ont nui à la prise en charge effective du projet. Le principal facteur de blocage au PHV demeure sans aucun doute la panne de 268 pompes.

Au moment de l'évaluation, la mission finale constate que:

«l'après-projet demeure très confus et ce, autant chez les partenaires des services que chez les coopérants impliqués dans le volet suivi⁹⁷.»

En plus, le rapport final de CUSO précise à ce propos:

«il n'y a pas de programme clair et précis contenant les informations sur le processus de l'après-projet, l'échéancier, les rôles et responsabilités des parties impliquées, leur contribution financière, humaine, matérielle⁹⁸.»

Après la fin officielle du PHV, il n'y a pas vraiment eu de transfert de pouvoir, étant donné que 80% des pompes n'étaient pas en état de fonctionner. On ne peut, faute de renseignements, analyser le transfert de responsabilités. Cependant, si CUSO reçoit de nouveaux capitaux pour réparer ces pompes qui sont actuellement hors-d'usage, on pourra, dans une certaine mesure, poursuivre cette étude.

⁹⁶ CUSO, Mission d'évaluation, rapport 2: leçons et recommandations, Ottawa, 1990, pages 50-51.

⁹⁷ Op. cit.

⁹⁸ Op. cit.

Malgré tout, un élément fondamental demeure: le projet d'hydraulique villageois constitue un effort inégalé du Canada sur la voie du partenariat, étant donné le très haut niveau de responsabilité dont disposait les Togolais dans ce projet.

5.2- Évaluation de l'autonomie des comités villageois de développement:

Face à l'importance de cette étape pour le PHV, CUSO a réalisé une évaluation interne uniquement sur le thème de l'autonomie. Cette évaluation analyse le fonctionnement des CVD à partir d'un certain nombre de critères qui recoupent des indicateurs reliés à la production des extrants⁹⁹. De plus, les enquêteurs ont questionné les AB de chacune des zones.

Les AB ont classifié les villages selon la participation des femmes, le nombre de caisses d'épargne villageoises, la fréquence des réunions, la qualité dans la tenue de livres, la participation des groupements féminins dans le projet, et la présence de micro-projets lucratifs. Cette évaluation classe les CVD en trois groupes; soit autonome, semi-autonome, et non-autonome.

⁹⁹ Cette évaluation a été réalisée dans le courant de l'été 1990 et le rapport a été diffusé le 22 octobre 1990. L'évaluation portait sur 259 CVD.

Source: Institut Nord-Sud, Ponts de l'espoir: les organismes bénévoles canadiens et le Tiers-Monde, Ottawa, Éditions d'ARC, 1988, page 134.

Des 268 CVD qui ont été évalués, 113, soit 43,6%, sont considérés comme autonomes; 75, soit 29%, semi-autonomes, et 71, soit 27,4%, sont considérés comme nécessitant encore un support organisationnel particulier, c'est-à-dire non-autonomes.

Malgré tous les efforts fournis par les différents intervenants du PHV, ce n'est qu'un faible pourcentage des CVD (à peine le quart) qui peuvent se prendre en main sans nécessiter véritablement d'encadrement par les agents de base.

Certes, plusieurs facteurs ont diminué considérablement l'enthousiasme et le dynamisme des CVD, entre autres: le bris fréquent de certaines pompes, les coûts de réparation, les délais de réparation des installations hydrauliques, etc. Ainsi, la participation des populations au sein du PHV se trouve directement touchée par la performance technologique. L'auto-gestion du PHV par la population souffre indubitablement de la mauvaise performance technologique des installations hydrauliques.

Les membres de la mission notent dans leur rapport que:

«les villages démontraient une baisse de la participation aux activités collectives et une diminution de la fréquence des réunions. Souvent, la dernière réunion remontait à plusieurs mois et la qualité de la gestion de ces réunions (procès verbaux, cahiers de mise à jour), de même que la transparence dans la gestion laissaient à désirer. Les raisons expliquant

cette baisse sont attribuables aux problèmes techniques que rencontraient les pompes¹⁰⁰».

Au moment de la rédaction de cette thèse, l'oxydation de 80% des pompes remet en question le futur, à long terme, du projet. Si de nouveaux crédits et de nouveaux budgets sont accordés par l'ACDI, on pourra espérer une nouvelle reprise du projet.

6.0- ANALYSE DE LA COMPOSANTE «PARTICIPATION» DANS LE PHV:

Cette partie permettra de faire un retour sur différents éléments de la participation, tels que: le rôle des AB au niveau du village, le schéma de l'auto-responsabilisation dans les CVD, l'analyse des facteurs de blocage dans le cadre des CVD et le rôle de l'État togolais dans ce projet.

6.1- Le rôle des Agents de Base versus la participation des CVD:

L'agent de base a un rôle de vulgarisateur et d'animateur. Il doit encourager les populations visées par le projet d'hydraulique à réfléchir sur leur réalité: surtout les problèmes reliés à l'utilisation et à la gestion de l'eau. L'AB doit, idéalement, amener les paysans à identifier leurs problèmes afin qu'ils puissent identifier eux-mêmes les solutions.

Avec l'encadrement des AB, le CVD établit lui-même ses règles de fonctionnement: auto-discipline et auto-police permettant au CVD de gérer ses affaires internes. Dans ce cadre,

¹⁰⁰ CUSO, (Sous la direction de Pierre Vaillancourt), Rapport final du PHV, Ottawa, 1990, page 17.

CUSO espère que le processus d'auto-responsabilisation amènera le villageois à prendre conscience du rôle qu'il doit jouer face au développement dans son entourage immédiat: le village. Les structures mises en place pourront contribuer à assurer l'auto-gestion du projet et de la communauté à long terme face à leurs besoins en eau potable.

«Partir de ce que le paysan est, de ce qu'il vit, de ce qu'il sait, de ce qu'il fait et de ce qu'il veut¹⁰¹.»

6.2- Le processus d'auto-responsabilisation enclenché dans le PHV:

Comme il a été expliqué dans la première partie, les processus d'auto-responsabilisation et d'auto-gestion commencent par une campagne d'animation et de sensibilisation de l'ensemble de la population. On a précisé que les paysans qui veulent avoir une pompe dans leur village doivent obligatoirement participer à la création d'un CVD. Les CVD, par leurs échanges avec les AB, planifient et organisent un projet de financement qui permettra l'entretien des pompes.

Par l'entremise de cette structure, CUSO espérait que le projet ait un effet d'entraînement sur le développement communautaire. Est-ce que le PHV est devenu pour plusieurs villages une source d'inspiration? A-t-il déclenché d'autres initiatives?

¹⁰¹ LeBoterf, Guy, Lessard, Pierre, L'ingénierie des projets de développement: gestion participative et développement institutionnelle, Agence d'ARC Inc, Québec, 1986, page 28.

Il serait intéressant, dans le cadre d'une autre étude, d'observer si effectivement le PHV a été une courroie d'entraînement pour d'autres projets communautaires.

Une équipe de chercheur engagé par CUSO affirme dans un document interne que:

«la base de la stratégie a été l'accroissement du niveau de conscience collective des intervenants du projet¹⁰².»

Cette affirmation cadre parfaitement avec notre variable dépendante qui est, rappelons-le, l'auto-gestion du projet par les bénéficiaires.

L'un des objectifs du PHV était d'utiliser la structure des CVD pour permettre aux villageois d'arriver à une prise de conscience face à leur développement. De cette prise de conscience serait né le désir de faire un effort concret, par l'entremise d'actions organisées et structurées, pour sortir du cercle vicieux de la pauvreté. Faute de données précises à ce sujet, on ignore si cet objectif a été atteint.

¹⁰² CUSO, Réaction de CUSO à l'évaluation du projet hydraulique villageois au Togo, Ottawa, septembre 1987, page 13.

6.3- Schéma de l'auto-responsabilité:

ACTION

RÉACTION

STRUCTURE

PARTICIPATION VILLAGEOISE

Volet de formation
des Agents de Base

sensibilisation des
paysans à l'auto-
responsabilité

diversification des
responsabilités

identification des
besoins

Volet animation
dans les villages

système d'entretien des pompes

création de 268
Comité Villageois
de Développement

travaux communautaires

cotisation est création d'une
épargne dans les CVD

dépôt dans les caisses
de la CNCA

sentiment de détermination
et de prise de conscience

Auto-gestion du projet
par les partenaires locaux

C'est au travers des structures mises en place que la population a pu s'impliquer directement dans le PHV. De plusieurs façons, le partenariat imprégnait le PHV. La réalisation concrète de micro-projets et le travail accompli par les paysans intégrés aux CVD, MPL, MPS, etc., ont contribué directement à accroître la prise de conscience des paysans vis-à-vis le développement de leur communauté. On constate, d'une manière globale, que la structure utilisée par le PHV a été pour plusieurs villages une amorce pour créer d'autres types de projets de développement.

La création d'une caisse villageoise dans chacune des communautés qui, avant toute chose, devait permettre aux villageois de faire face aux charges récurrentes associées aux pompes, a, selon CUSO, provoqué des effets d'entraînement économiques.

En effet, dans le rapport de mission de CUSO¹⁰³, les enquêteurs ont constaté que la caisse villageoise avait eu des répercussions de grande portée dans une bonne partie des villages performants. Concrètement, on voit apparaître dans plusieurs villages des projets de développement tels que la construction de bâtiments scolaires, de dispensaires, de logements pour les enseignants. Dans d'autres villages, des initiatives prennent la forme de fabrication de tables-banc pour les élèves, de formation pour accoucheuses villageoises, etc.

¹⁰³ CUSO, Quatrième rapport interne de mission sur le PHV, Ottawa, 1989, page 30.

D'après le rapport final de CUSO, tous ces projets ont vu le jour grâce à la création d'une caisse villageoise dans la communauté. Les enquêteurs constatent que:

«le projet PHV a renforcé les relations humaines et l'esprit communautaire auprès des villageois à travers de ses différentes activités au niveau des Comités villageois de développement (CVD), des micro-projets lucratif (MPL) et sanitaires (MPS), etc¹⁰⁴.»

Ainsi, l'une des réussites importantes du projet est manifestement d'avoir organisé les bases d'un développement communautaire à partir de la population. Ceci a été possible par la création de 268 Comités Villageois de Développement (CVD) et l'ouverture de 246 comptes à la Caisse Nationale de Crédits Agricole (C.N.C.A.). Les CVD et les comptes à la CNCA ont été créés pour faire face aux dépenses d'entretien des pompes et, si possible, pour investir dans des micro-projets de développement¹⁰⁵.

¹⁰⁴ CUSO (sous la direction de Pierre Vaillancourt, Rapport final du PHV, Ottawa, 1990, pages 46-47.

Ces constatations portent sur l'observation de la participation des villageois aux travaux communautaires: travaux de salubrité, travaux agricoles, cotisations pour l'alimentation culturelle, techniques de conservation et de stockage des céréales.

¹⁰⁵ CUSO, Mission d'évaluation: Leçon et recommandations, rapport 2, Ottawa, 1989, page ii.

À titre d'exemple du genre de projets créés par les CVD, d'après les responsables locaux de CUSO: «environ 200 micro-projets lucratifs ont aussi été entrepris dans 181 villages, 76 enclos pour empêcher la divagation des animaux ont été construits et plus de 500 latrines ont été réalisées.»

Op. cit., page 4.

D'après le rapport de mission de revue des activités:

«Aux plans de la composition, du dynamisme et des réalisations des CVD, des efforts sont encore nécessaires pour améliorer les performances(..) plusieurs villages ont manifestement profité de l'encadrement et de l'animation de CUSO au niveau de l'organisation de leurs activités¹⁰⁶.»

Le PHV s'est terminé le 31 décembre 1990. A cet égard, il faudrait ajouter, que sur la base de nos connaissances actuelles, nous ne sommes pas en mesure d'apprécier, d'une manière approfondie, l'étendue des effets du projet sur les bénéficiaires et sur leur système socio-économique local. Bien qu'il y ait eu plusieurs réalisations du genre micro-projets (construction d'écoles, de cliniques de santé, de coopératives agricoles, etc.), le recul dans le temps n'est pas suffisant pour affirmer qu'une tendance générale et définitive veut que la population togolaise de la région maritime assure maintenant son propre développement. On ne peut espérer qu'elle est sur la voie de l'auto-développement. Cet aspect du PHV pourrait donner lieu à une autre recherche et ouvrir la voie à d'autres projets de développement¹⁰⁷.

¹⁰⁶ CUSO, mission de revue des activités, dossier 918/11756, 21 février au 6 mars 1989, Togo, page 21.

¹⁰⁷ Pour mieux évaluer l'impact du PHV sur l'auto-responsabilité, il faudrait un écart de temps entre la fin du projet et son évaluation, variant entre 2 et 5 ans pour identifier l'étendue des changements survenus auprès des différents intervenants et récipiendaires.

Pagination Error

Text Complete

Erreur de pagination

Le texte est complet

National Library of Canada

Canadian Theses Service

Bibliothèque nationale du Canada

Service des thèses canadiennes

7.0- FACTEURS DE BLOCAGES DU PARTENARIAT AU SEIN DES CVD:

Cette partie est un effort analytique pour mieux comprendre le phénomène du partenariat au sein des CVD. Nous analyserons le lien étroit entre les différents éléments et l'auto-gestion du PHV. Nous avons identifié trois facteurs ayant bloqué le projet et nous étudierons son effet sur le partenariat.

Ainsi, à l'extérieur des problèmes techniques, nous avons identifié trois facteurs ayant nui profondément au projet:

- la concentration des responsabilités;
- l'analphabétisme;
- l'absence de démocratie.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, cette thèse ne porte pas sur l'évaluation de projet. Raison pour laquelle nous n'entrerons pas dans les détails, au niveau des facteurs de blocages. Cependant, étant donné l'importance de ces trois facteurs vis-à-vis le partenariat, nous en ferons une étude approfondie.

7.1- Concentration des responsabilités au sein des CVD:

Nous avons vu dans le premier chapitre qu'un haut niveau de participation de la population ne signifie pas pour autant un véritable partenariat. En fait, on doit considérer plusieurs éléments, comme par exemple la concentration effective du pouvoir dans les

moins de quelques dirigeants, la participation des femmes et la place qu'elles occupent dans le projet, et le rôle de l'analphabétisme par rapport à la participation des paysans.

De plus, n'oublions pas que le conseil des sages du village, qui siège aussi sur le CVD, encourage des attitudes qui diffèrent de l'approche de CUSO. En fait, pour le conseil des sages, la femme reste celle qui est chargée d'aller puiser l'eau au marigot. Dans la région maritime du Togo, les femmes n'ont encore qu'un faible pouvoir décisionnel au niveau du conseil des sages.

D'après une évaluation de CUSO sur la participation des femmes¹⁰⁸, on note à cet effet que:

- 1- Sur 3 080 membres de CVD, 1 172 sont des femmes soit 38% des CVD,
- 2- Sur 532 surveillants de pompes, 142 sont des femmes, soit 26%.
- 3- Sur 559 responsables de santé, 125, soit 22,4% sont des femmes.
- 4- La participation aux cotisations et aux travaux communautaires est de 59,3% pour les femmes.

Les trois premiers points démontrent qu'environ 25% des femmes font partie du processus. Au niveau de la prise de décisions et d'occupations de postes de responsabilités, les hommes continuent à occuper les postes décisionnels, tandis que les femmes se retrouvent majoritairement reléguées à l'exécutif. Elles ne participent donc pas

¹⁰⁸ CUSO, Rapport d'évaluation interne du CUSO au niveau de la participation féminine, Ottawa, 22 octobre 1990, page 15.

de manière aussi intense que les hommes à toutes les phases du projet. Le partenariat au sein du PHV n'est donc pas égal entre les genres.

Dans une certaine mesure, les trois premiers résultats peuvent paraître satisfaisants, si on considère que comme objectif l'équilibre entre les sexes. Une observation faite par un consultant de CUSO note que le quatrième point démontre qu'au niveau de la cotisation et des travaux communautaires les femmes sont plus actives que les hommes pour conserver les acquis du projet.

Le rapport de CUSO d'octobre 1990 mentionne dans son analyse que:

«la situation actuelle doit toutefois être nuancée par une analyse qui prend en compte l'évolution et la dynamique de la situation. Même si les résultats actuels sont en deçà des objectifs visés, ils représentent une évolution certaine par rapport à la situation d'il y a cinq années.¹⁰⁹»

En plus, notre étude de cas démontre que CUSO a multiplié les efforts en développant, au sein du projet, des espaces qui auparavant étaient réservés strictement à l'élite (surtout mâle). Ce qui a eu pour effet d'accroître la participation des femmes. À titre d'exemple, si on observe la structure organisationnelle du PHV, on remarque que la coordonnatrice nationale est une femme. C'est le plus haut poste dans la hiérarchie du projet, et son pouvoir décisionnel est très vaste¹¹⁰.

¹⁰⁹ CUSO, Rapport d'évaluation interne de CUSO, Ottawa, octobre 1990, page 16.

¹¹⁰ Voir l'annexe 2: rôle et responsabilités des organismes togolais.

7.11- La formation comme solution à la concentration des pouvoirs:

L'un des problèmes majeurs que vivent les ONG au sein de leur projet, et qui nuit directement à la concrétisation du partenariat, est la concentration des pouvoirs. Le monopole des responsabilités par une élite, quelle soit intellectuelle, militaire, religieuse, ou aristocratique, etc., est contraire au partenariat authentique.

En partant de l'affirmation de Denis Dolidon que:

«pour combattre la concentration des responsabilités, il faut former du personnel, transférer le savoir et la technologie afin de faire en sorte que les bénéficiaires puissent devenir, un jour, autonomes. ¹¹¹»

Ajoutons à ce propos qu'une étude sur les ONG faite par le Conseil Canadien de la Coopération Internationale (CCCI) mentionne que: «20 ans passés, il était très difficile pour les ONG canadiennes installées en Afrique de l'Ouest de trouver une main d'oeuvre compétente et capable de réaliser les tâches recherchées par le projet. Aujourd'hui, le savoir-faire et l'expertise locale sont moins critiques qu'avant, mais c'est encore un problème bien présent¹¹².»

D'une part, CUSO a évidemment contribué à accroître la diversification des responsabilités. D'autre part, le projet a permis un transfert de connaissances et de

¹¹¹ Dolidon, Denis, Evaluation de la formation des agents de développement communautaire, INADES, Ouagadougou, page:78. 1980.

¹¹² John Arnolds et Myriam Scott, l'expertise locale en Afrique, publié par le Conseil Canadien de la Coopération Internationale, juin 1986, Ottawa, page 35.

savoirs vers les bénéficiaires. Il est nécessaire, dans ce cadre-ci, de rappeler les efforts qui ont été fournis par CUSO quant à la formation des villageois. Un des buts poursuivis était justement la préparation d'une relève en plus d'élargir, le plus possible, le taux de participation. CUSO s'y est pris en donnant beaucoup de pouvoir à ses partenaires, en prenant soin, au préalable, de leur donner une formation à la mesure de leurs responsabilités.

À ce propos, citons l'écrivain E.F. Schulumacher:

«la meilleure aide que l'on puisse apporter est une aide intellectuelle: faire un cadeau d'un savoir utile. Donner en cadeau des biens matériels, c'est rendre les gens dépendants. Par contre, leur donner le savoir, c'est les rendre libres¹¹³.»

On constate que CUSO s'est soucié de la formation des villageois. Cette formation, par exemple, était multi-disciplinaire: conseils agricoles, éducation sanitaire et nutritionnelle, initiation à la comptabilité, la gestion pratique, etc. Dans le cadre du volet communautaire du PHV, CUSO a aussi investi dans la formation, au niveau des populations en milieu rural, au moyen de cours et de réunions de sensibilisation: alphabétisation, éducation sanitaire, conseils agricoles, initiation à la comptabilité, formation sur les techniques d'entretien des pompes, etc.

¹¹³ E.F. Schlumacher, Small is beautiful, Le seuil, 1978, page 46.

Un proverbe chinois peut illustrer les propos de Schulumacher: «tu donnes un poisson à un homme et il aura encore faim demain, tu lui apprends à pêcher et il se nourrira tout seul.»

7.2- Analphabétisme:

En Afrique, c'est un fait, l'analphabétisme est beaucoup plus important chez les femmes que chez les hommes¹¹⁴. Conséquemment, il représente un frein à la participation des femmes au sein des CVD, et plus particulièrement au poste qui nécessite la tenue de documents, la radaction administrative, les calculs financiers, .

Le rapport interne de CUSO note que: «sur les 3 083 membres des CVD, 1 210 soit 39% sont alphabétisés¹¹⁵.»

Pris tel quel, ce pourcentage pourrait paraître satisfaisant. On doit pourtant considérer que parfois, ce ne sont que quatre ou cinq personnes alphabétisées (sur douze membres du CVD) qui prennent les décisions. Parce qu'ils savent lire et écrire, CUSO leur donne des responsabilités. Il faut conclure à une perte du caractère démocratique du CVD. Pour qu'un partenariat authentique se développe, il est essentiel que l'alphabétisation se poursuive à tous les niveaux de la population¹¹⁶.

7.3- Absence de démocratie:

La relation entre le gouvernement togolais et CUSO était particulière. Ce partenariat avec les diverses instances gouvernementales était présent à plusieurs niveaux au sein du

¹¹⁴ Belloncle, Guy, La question paysanne en Afrique Noire, Karthala, 1982, page 28.

¹¹⁵ CUSO, rapport interne de CUSO, page 17.

¹¹⁶ Nous nous permettrons de faire la recommandation suivante: les femmes doivent être une des cibles principales des campagnes d'alphabétisation.

projet.¹¹⁷ L'évolution des rapports entre les ONG et l'État togolais a présenté deux phases distinctes. Dans un premier temps, entre 1970 et 1980, l'État togolais acceptait, ou tolérait, la présence des ONG sans exercer de véritable contrôle sur leurs activités, alors qu'il existait déjà un Ministère du Plan chargé, entre autres, de coordonner les activités de développement de diverses origines (étatiques, bi et multilatérales, privées). Selon les propos de Louis-Georges Arsenault, directeur régional des projets de CUSO en Afrique de l'Ouest:

«règle générale, les ONG ne soumettaient pratiquement jamais leur programme de travail à une institution étatique. En fait, celle-ci n'a même pas pris connaissance de l'existence des ONG qui intervenaient sur son territoire¹¹⁸.»

Cette attitude de tolérance de la part du gouvernement togolais envers les ONG, tenait essentiellement au fait que les ONG apportaient une aide qui venait combler un espace négligé par l'État. Voici brièvement la situation qui prévaut dans cette région: l'État est en crise, pour la plupart, ils (les États) sont incapables de rencontrer les besoins fondamentaux (nourriture, logement, éducation, santé) de leurs populations. L'État perçoit, dans les ONG, un complément nécessaire d'assistance. Les ONG interviennent

¹¹⁷ Voir à ce propos l'annexe portant sur la structure organisationnelle du PHV. Cette structure décrit en détails les différents ministères impliqués à titre de partenaire dans le projet.

¹¹⁸ Rencontre avec Louis-Georges Arsenault le 30 juillet 1989 au Togo. Louis-Georges Arsenault travaille en Afrique depuis douze ans et est présentement directeur régional de CUSO en Afrique de l'Ouest.

donc au niveau social (santé, éducation, logement, etc) laissé de côté, ou totalement négligé, par l'État africain¹¹⁹.

On note aussi que les ONG occupent un espace souvent négligé par les programmes bilatéraux et multilatéraux qui sont financés par les institutions internationales (PNUD, FAO, OMS, UNESCO, etc) ou les organismes gouvernementaux (ACDI, USAID, Agence de coopération technique de la France, etc.). Donc, les projets réalisés par les ONG passent tantôt comme complément, tantôt comme substitut aux structures existantes.

Dans plusieurs pays de la corne de l'Afrique, les ONG remplacent même l'État dans leurs fonctions premières. Parmi ses fonctions on retrouve la mise en place d'infrastructures (adduction d'eau), les services de santé (construction de dispensaires médicaux, la formation en soin de santé primaire, fourniture de médicaments), d'éducation (enseignement, construction d'écoles, programme d'alphabétisation), etc. Bref, nombreux sont les pays en Afrique de l'Ouest qui remettent entre les mains des ONG leurs responsabilités en matière de programmes sociaux.

Ceci étant dit, on peut maintenant revenir à l'étude de cas. D'après les informations fournies par Louis-Georges Arsenault, qui travaille en Afrique avec CUSO depuis douze

¹¹⁹ On retrouve cette idée dans le deuxième chapitre de l'ouvrage de René Dumont paru en 1986, sous le titre *l'Afrique étranglée*.

ans, nous pouvons affirmer que depuis la fin de 1980, l'État togolais tend à s'impliquer beaucoup plus qu'auparavant dans les activités et projets mis en place par les ONG.

Le gouvernement togolais a commencé à afficher une très nette volonté de contrôle des ONG qui a abouti, à la fin de 1982, à la publication du Décret réglementant l'implantation et le fonctionnement des ONG¹²⁰.

Ce décret touche entre autres aux aspects suivants:

- 1- la définition, de manière très large, du rôle des ONG en tant qu'organismes privés, apolitiques, sans but lucratif et proposant des programmes et projets susceptibles d'améliorer les conditions de vie (art 12);
- 2- l'obligation des ONG ainsi définies à s'enregistrer au Ministère du Plan qui leur accorde alors un statut légal;
- 3- la création d'un comité mixte (7 fonctionnaires publics, 7 représentants des ONG) qui doit assurer la supervision et la coordination générale des activités des ONG (art 3 et 4);
- 4- la création d'une unité de coordination, au sein du Ministère du Plan, chargée de l'étude des dossiers et statuts des ONG, de l'évaluation et de la coordination de leurs activités et de l'octroi de l'autorisation de fonctionnement.

Toutes ces mesures visent non seulement à réglementer les ONG, mais aussi, et surtout, à plus ou moins contrôler leurs activités sur le territoire togolais. Les dirigeants togolais veulent avoir une certaine forme de pouvoir décisionnel et d'intervention vis-à-vis des agents qui, sous un certain aspect, sont en train de remplacer l'Etat dans ses fonctions.

¹²⁰ Gouvernement togolais, Décret réglementant l'implantation et le fonctionnement des ONG et leurs activités de développement au Togo, Lomé, 1982.

Nous venons de voir que la nature de certains facteurs (la concentration des pouvoirs, l'analphabétisme, l'absence de démocratie effective) ont une influence directe sur les chances de réussite du projet, à cause de leurs effets négatifs sur le développement de l'autonomie et de l'auto-suffisance.

8.0- ÉVALUATION DU DEGRÉ DE PARTICIPATION:

Cette partie fait un retour sur l'aspect de la participation des Togolais et étudie quantitativement la question. Le champ d'étude se situe principalement au niveau des ressources financières et humaines du PHV.

Nous sommes maintenant rendus au point où il faut analyser de près nos indicateurs pour vérifier notre hypothèse. Le concept central est le partenariat authentique. Cependant, l'opérationnalisation de ce concept s'avère relativement complexe puisqu'il s'agit là d'un sujet pour lequel il existe très peu de pratique de quantification. En quantifiant le partenariat authentique, nous espérons pouvoir déceler des tendances, en matière d'efforts de participation, pouvant contribuer à augmenter l'auto-gestion du projet par les bénéficiaires. Amorçons cet exercice en commençant notre analyse sur la répartition du budget et des salaires.

8.1- Répartition du budget entre le Canada et le Togo:

Cette partie trace la répartition et la provenance des budgets. Voici les trois indicateurs que nous avons choisi:

- répartition du budget entre le Canada et le Togo;
- cotisation dans les CVD;
- répartition des ressources humaines.

Nous avons choisi volontairement ces indicateurs, parce qu'à notre connaissance, ils représentent les indicateurs les plus adéquats pour vérifier notre hypothèse.

Les montants versés par les partenaires sont répartis de la manière suivante dans le projet:

Contribution de l'ACDI.....	\$10 500 000.00
Dépôt des CVD à la C.N.C.A.....	\$18 036.63
Contribution du gouvernement togolais.....	\$1 253 000.00

Le gouvernement togolais a versé dans la phase 1: \$800 000.00 et dans la phase 2: \$453 000.00 pour un total de \$1 253 000.00.

La participation financière du Togo représente 11.9% du financement dans le projet. L'apport du Togo, dans le PHV, est composé principalement de ressources humaines. En effet, suite à une entente entre le Canada et la Togo, le partage des responsabilités

stipule que le Togo supporte plusieurs aspects du volet développement communautaire¹²¹

Tableau 1

Les fonds de l'ACDI furent répartis de la façon suivante¹²²:

	PHASE 1 (\$ réel)	PHASE 2 (\$ réel)	PHASE 1 ET 2 (la moyenne)
- Volet développement communautaire	6%	31%	13%
- Volet hydraulique	62%	23%	51%
- Volet gestion	32%	46%	36%
	100%	100%	100%
	\$8 738 000	\$1 231 000	

L'analyse des tableaux précédants montrent que la gestion par CUSO a demandé environ le tiers du budget de l'ACDI pour le PHV, dans sa phase première, et près de la moitié du budget pour la deuxième phase. La raison de cette augmentation est attribuable au fait que les dépenses en matière de salaires, avantages sociaux, loyers- bureaux et services connexes, ainsi que l'achat de véhicules et dépenses additionnelles n'ont pas

¹²¹ Le gouvernement togolais prend en charge les éléments suivants: programme de formation et d'animation des Agents de Base, campagnes d'immunisation, création des CVD, etc. Pour plus de détails, voir la structure organisationnelle pour identifier les ministères impliqués.

¹²² Dans le but de compléter les informations contenues dans le tableau ci-dessus voir les données du budget en dollars à l'annexe 5.

augmenté en tant que tel; c'est plutôt le montant, par rapport au budget, qui a diminué par vis-à-vis la première phase. Le budget, entre la première et la deuxième phase, a été divisé par 3, tandis que l'importance du volet restait sensiblement le même.

Dans la deuxième phase, seulement 23% des fonds ont été consacrés au volet hydraulique, tous les ouvrages (forages, installations des pompes, etc) ayant été réalisés lors de la première phase. Ainsi, la deuxième phase comprenait surtout l'entretien et la réparation des pompes déjà installées.

Pour l'ensemble du projet, le volet communautaire représentait 13% du budget. Le budget communautaire a été quintuplé à la deuxième phase étant donné l'accroissement des activités comme les projets socio-sanitaire, micro-projet lucratif, campagne d'immunisation, intégration de la femme, etc.

8.11- Répartition des salaires:

Le type de partenariat qui est exprimé ici fait plutôt allusion à un type de solidarité, au niveau de la répartition des salaires. L'idée qui se dégage est que les salaires devraient être égaux et identiques entre les partenaires, sans discrimination à l'égard des bénéficiaires¹²³.

¹²³ Voir à ce propos l'annexe 6 portant sur les salaires.

Un coopérant canadien devrait idéalement gagner le même salaire que son homologue ou vice versa. Ceci doit se faire, bien sûr, en respectant le coût de la vie. Le partenariat authentique place les partenaires sur le même niveau de responsabilité. Comment peut-on parler de partenariat lorsque son homologue gagne \$1.00 par jour tandis qu'on en gagne \$100.00?

On doit tenir compte aussi du fait qu'on fournit aux coopérants une maison, un véhicule avec l'essence et un cuisinier. Souvent, les projets dans le Tiers-Monde, mis en place par nos ONG, créent une petite élite avec nos coopérants.

Au niveau des salaires, le Partenariat Afrique Canada (PAC) est avant-gardiste. Depuis quatre ans et demi, PAC exige des ONG soumettant un projet qu'elles ajustent le salaire des coopérants au même niveau que celui du pays d'accueil. En effet, le PAC ne considère pas que le partenariat puisse se réaliser entre deux partenaires si le coopérant canadien est rénuméré \$28 000.00 par années, alors que le partenaire du pays d'accueil n'est rénuméré que \$1 280.00. Marc Laporte du PAC complète en soulignant que:

«le financement par le PAC du salaire des expatriés en Afrique ne serait pas autorisé sans que l'on adopte l'échelle salariale locale des partenaires africains¹²⁴.»

¹²⁴ Partenariat Afrique Canada, document de base, assemblée générale annuelle 1991 de PAC, Ottawa, 1991, page:1/3.

D'après une estimation de Jacques Carrière, le PHV a versé au volet gestion \$953 250 pendant la phase 1, et \$1 053 000.00 pendant la phase 2. Dans le volet gestion, la ventilation des dépenses, se présente de la façon suivante:

Tableau 2

Répartition des dépenses pour le volet gestion.¹²⁵
(salaire du personnel canadien)

<u>PHASE</u>	<u>NOMBRE DE MOIS</u>	<u>NOMBRE D'EMPLOYES</u>	<u>GESTION MOYENNE</u> (par employé)	<u>GESTION TOTAL</u>
Phase 1	41 mois	9	\$31 000	\$ 953 250
Phase 2	36 mois	13	\$27 000	\$1 053 000
TOTAL	77 mois	22	\$29 000/moy.	\$2 006 250

Le tableau de la répartition des budgets, par volet, fait ressortir que, dans la deuxième phase, une grande partie du budget était réservée pour le personnel de soutien canadien.

Les frais administratifs de CUSO à Ottawa représentent une somme de \$858 000.00 (soit 9% du budget total)¹²⁶.

¹²⁵ Le volet gestion comprend les salaires, les avantages sociaux, logement et services connexes, les déplacements internationaux, le loyer, le véhicule et dépenses connexes.

Source: CUSO, État du décaissement, phase 1 et phase 2, Ottawa, 1991, page 3.

¹²⁶ Pour plus de détails voir, dans le même chapitre, le tableau sur la répartition du budget par volet en annexe 7.

Tableau 3

Répartition des dépenses du volet gestion¹²⁷
(salaire pour le personnel togolais)

<u>PHASE</u>	<u>NOMBRE DE MOIS</u>	<u>NOMBRE D'EMPLOYES</u>	<u>GESTION MOYEN¹²⁸</u>	<u>GESTION TOTAL</u>
Phase 1	41 mois	81	\$1 600	\$442 800
Phase 2	36 mois	75	\$1 490	\$335 250
TOTAL	77 mois	156	\$1 545/moy.	\$778 050

La somme totale des salaires et autres indemnités se chiffrent à:

\$2 006 250.00 pour les Canadiens¹²⁹

\$ 778 050.00 pour les Togolais¹³⁰

\$2 784 300.00 masse salariale totale (pour 64 mois)

¹²⁷ Le volet gestion pour la partie togolaise est une estimation faite à partir des données présentes dans le rapport du bureau du projet. Elle comprend les salaires, les avantages sociaux, le véhicule et les dépenses connexes.

Source: CUSO, Rapport du bureau du projet à Lomé, Togo, 1990.

¹²⁸ Le montant est évalué sur la base d'un employé.

¹²⁹ Y compris le personnel canadien sur le terrain (18 personnes) et le personnel canadien à Ottawa (6 personnes) pour les deux phases du projet de 1984 à 1990.

Source: Bureau du projet à Lomé, État des décaissements au 31 décembre 1988, Togo, 1988.

¹³⁰ Y compris le personnel togolais (166) sur le terrain, aucun personnel togolais au Canada.

Source: Bureau du projet à Lomé, État des décaissements au 31 décembre 1988, Togo, 1988.

La somme totale du volet gestion versée par le PHV se chiffre à \$ 2 784 300.00. De cette somme 72% (soit \$2 006 250.00) ont été versés à des firmes canadiennes¹³¹. Le reste, soit 28% \$778 050.00) a été versé à la partie togolaise.

8.2- Les forages hydrauliques: un exemple d'aide liée

CUSO, au niveau du volet hydraulique, dans le cadre du PHV, a manqué une occasion, sans précédent, de réaliser un projet en partenariat authentique. Dans ce cas précis, le partenariat aurait pu se faire en travaillant en étroite relation avec une firme togolaise sur place. Quelques firmes togolaise, spécialisées en forages et systèmes d'aductions, existent mais comme dans plusieurs pays du Tiers-Monde, elles n'ont guère l'équipement moderne comparable à nos sociétés. Entre autres, deux compagnies de forage étaient sur place et auraient pu contribuer, sous forme de «projet-conjoint» avec Géomines aux études préliminaires, et avec Hydrogéologie Canada à la réalisation des forages. De cette manière, on aurait encouragé l'économie locale. Du même coup, il aurait pu y avoir un transfert de technologie et un échange d'expertise en la matière. De plus, il aurait été possible d'organiser une formation pour les Togolais. Comme nous allons le constater, les choses se sont faites différemment. Les travaux de forages ont été faits sous l'oeil attentif des Togolais. Une fois les forages creusés, les installations hydrauliques en place, que reste-il du partenariat?

¹³¹ Voir en annexe le tableau sur la répartition du personnel.

Nos entreprises, avec leur technologie de pointe (Géomines Limitée et Hydrogéo Canada), ont réalisé, pour un pays pauvre, des tâches qu'on jugeait trop complexes, étant donné qu'on mettait en doute leur capacité de réaliser les ouvrages¹³².

Le PHV aurait pu accroître son niveau de partenariat en faisant appel à l'expertise locale au lieu d'exporter l'expertise canadienne. Cette expertise locale se retrouve dans différents secteurs: comptabilité, agronomie, mécanique, administration, etc.

CUSO a réservé les services du bureau d'études Géomines Limitée de Montréal pour réaliser les études préliminaires et effectuer le contrôle et la surveillance des travaux de forage, et de la firme Hydrogéo Canada Inc. pour la réalisation des forages. Dans cette phase, le partenariat a été très faible car les récipiendaires n'ont eu ni de contrôle ni de pouvoir décisionnel au niveau du choix des pompes, de la technologie utilisée, etc., lors de la mise en oeuvre des travaux. Les décisions ont été prises entièrement par l'ACDI et CUSO. Les Togolais n'ont eu qu'à donner une approbation symbolique.

¹³² Le personnel du bureau d'études de Géomines comportait:

- deux (2) hydrogéologues canadiens;
- un technicien pour superviser les travaux de forage.

La firme de forage Hydrogéo Canada comptait quant à elle:

- trois (3) experts en forages;
- trois (3) maîtres foreurs;
- un mécanicien;
- un technicien pour les travaux de pompage;
- un responsable de l'administration.

Pour un total de 16 personnes pour les deux entreprises canadiennes.

Les deux contrats octroyés aux compagnies canadiennes se chiffrent à un total de \$4 470 478.00. Ce montant, 70%, sur un total de \$6 535 207.00 du volet hydraulique est donc retourné aux compagnies canadiennes sous une forme de subvention. Les fonds octroyés pour ce projet ont servi à acheter des biens et services canadiens. Il s'agit dans ce cas d'aide liée.

8.3- Cotisation dans les CVD:

Un élément essentiel de l'évaluation du degré de participation est la cotisation. Les paysans regroupés en CVD ont aussi contribué financièrement au PHV. CUSO désirait que l'hydraulique villageoise ne soit pas perçue comme une aide-cadeau, mais plutôt comme un projet où les utilisateurs prendraient en charge une partie des coûts.

Rappelons que le PHV a créé 268 CVD au cours des 5 ans et demi qu'a duré le projet. La cotisation des CVD devait payer les frais d'entretien de la pompe installée dans chaque village. Dans l'ensemble, d'après les responsables locaux de CUSO, de 80% à 85% des villages ont amassé suffisamment de fonds pour assurer l'entretien de leur pompe pendant un an¹³³. Selon Jacques Carrière¹³⁴, depuis 1986, la majorité des

¹³³ Les CVD auront suffisamment de fonds à condition que les coûts de réparation suivent les prévisions estimées par CUSO. Dans la phase initiale, Rober Caron technicien hydraulique estime que le coût d'entretien d'une pompe est de 35 000 Fcfa par an (soit \$135.00 par an).

¹³⁴ Rencontre avec Jacques Carrière le 10 octobre 1991 à Ottawa. Jacques Carrière est chargé du PHV à Ottawa et agent de liaison avec l'ACDI.

CVD, soit 92%, ont fait au moins une expérience de champ communautaire pour alimenter la caisse villageoise. Les deux autres formes d'alimentation de caisses, pratiquées par les villageois, sont la cotisation et le travail comme bénévole. On note que les travaux communautaires renforcent le sentiment d'appartenance qu'ont les populations villageoises par rapport à la pompe.¹³⁵ Face à la cotisation des CVD, la mission finale de CUSO a constaté que:

«la très grande majorité des villages disposent d'une caisse pour défrayer les coûts d'entretien des pompes. Ces montants peuvent aller jusqu'à 600 000 FCFA dans les villages autonomes. Les villages qui n'en ont pas représentent plus ou moins 30% de l'ensemble et correspondent aux villages non autonomes ou à problèmes¹³⁶.»

On évalue, dans le cas de CUSO, la valorisation de l'investissement humain à 10% du coût du projet. CUSO précise dans son rapport final:

«au 31 janvier 1989, 246 comptes "villageois" étaient ouverts à la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) pour les CVD des 268 villages touchés par le projet. L'épargne des villageois à cette date totalisait 22 156 296 Francs CFA ¹³⁷.»

¹³⁵ «Le PHV s'était fixé comme objectif d'atteindre 90% des CVD à travers le volet Micro-Projet Lucratif (MPL). Les enquêtes menées trois mois avant la fin du projet ont révélé que 92% des CVD ont été atteints.»

Source: CUSO, Rapport interne de CUSO, page 20.

¹³⁶ CUSO (sous la direction de Jean-Guy Vaillancourt), Rapport final du PHV, Ottawa, 1990, page 21.

¹³⁷ CUSO, Rapport 1 de mission, Ottawa, 1990, page 21.

En mettant ainsi en place, depuis le début de la phase première, un système de cotisation, CUSO préparait ses partenaires à prendre en charge la partie reliée à l'entretien des pompes.

La participation financière des paysans, par l'entremise des CVD, devait couvrir - dans des conditions normales - une grande partie des coûts d'entretien. Cependant, la détérioration rapide des pompes a fait que les conditions du projet n'étaient plus normales. Il a donc été impossible pour les CVD de pouvoir à eux seuls entretenir les installations.

8.4- Répartition des ressources humaines:

Au niveau des ressources humaines, lorsqu'on analyse la répartition du personnel au sein du PHV, on note que la présence canadienne est très restreinte par rapport au nombre d'employés togolais au sein du PHV¹³⁸. Au total, 21 Canadiens ont travaillé au projet, comparativement à 156 Togoais¹³⁹.

Ces revenus proviennent soit de micro-projets lucratifs (maraîchage, coton, petit élevage, etc.), soit de cotisations directes auprès des membres du village, quoique cette dernière formule soit assez impopulaire dans une région où l'absence de moyens se fait durement sentir. 22,156,296 F CFA équivalent à \$85 036.63 can, sachant que le taux de change est de 260.55 F CFA le 31 janvier 1989.

¹³⁸ Le tableau à l'annexe 7 indique la répartition détaillée des ressources humaines employées au Canada et au Togo dans le PHV.

¹³⁹ Voir en annexe 1, le rôle et responsabilités.

La lecture de cette annexe éclairera le lecteur vis-à-vis les responsabilités qui incombent à la partie canadienne, versus la partie togolaise, au sein du PHV.

En terme de partenariat et particulièrement en terme d'emplois, le PHV avait de fortes retombées pour le Togo. En terme d'emplois et de ressources humaines, on constate un très haut degré de participation des Togolais. En observant le tableau précédant, on note qu'au niveau du personnel employé par le PHV, les Togolais occupaient les positions suivantes des postes de contrôle et de décision: coordonnatrice nationale, coordonnateur régional, coordonnateur secteur Tabligbo, comptables, chefs de secteur, chefs d'équipes, etc. Cette analyse de la répartition du personnel fait ressortir clairement que le pouvoir et les responsabilités n'appartenaient pas uniquement au détenteur de la technologie ou de capitaux. Comme nous l'avons démontré auparavant¹⁴⁰, cette participation des Togolais était évidente à toutes les phases du projet: phase de conception, phase de mise en oeuvre, phase de suivi et d'évaluation. Dans le PHV on assiste à un réel partenariat à ce niveau.

9- CONCLUSION

Ce deuxième chapitre de notre thèse aura permis de faire la démonstration de notre hypothèse en ayant recours au projet d'hydraulique villageois. L'étude de cas a été très utile pour approfondir notre compréhension du partenariat en le situant dans un contexte bien déterminé. En plus d'analyser le partenariat, l'étude de cas nous s'est penchée sur le type de relation entre les acteurs impliqués dans le PHV.

¹⁴⁰ Voir dans ce chapitre la partie 8.0 - Évaluation du degré de participation.

Nous avons donc pu démontrer que la participation des bénéficiaires était très élevée et qu'il y avait une répartition des responsabilités et une diversification du pouvoir entre les partenaires. Ainsi, la participation des bénéficiaires était présente dans les trois phases du PHV.

L'étude portant sur la répartition du personnel démontre que le PHV est révolutionnaire en ce qui a trait au taux élevé de partenariat au niveau du rôle joué par les Togolais au sein de l'organisation. Ce n'est pas uniquement des postes de main d'oeuvre qui ont été occupés par les Togolais, mais des postes dans la haute direction, à titre d'exemples: la coordonnatrice nationale, le coordonnateur régional, le coordonnateur de secteur, le responsable informatique, le personnel du volet communautaire, etc.

En reprenant la dernière partie du chapitre premier sur la partie 4.31- la classification du partenariat, on peut conclure que le PHV se situait à un niveau très élevé de partenariat, soit le type de projet co-gestion partagée. D'ailleurs, dès la phase de conception du projet, il était clair que le gouvernement et la population locale, par l'entremise des CVD, allait fournir une complémentaire aux efforts de CUSO. Ainsi, CUSO n'allait pas être l'unique source de financement et de savoir-faire du projet hydraulique.

Nous avons saisi que la structure de projet de CUSO était d'éviter de faire des dons ou de «l'aide cadeau». CUSO voulait au contraire être perçu comme une ONG de service et

non pas une aide gratuite. En fait, il s'agissait d'un souci pour CUSO de créer une relation de partenariat plutôt que d'assistanat.

Selon notre système de classification, l'aide-cadeau se situe à l'opposé du partenariat qui lui fait appel:

- à une consultation dans la phase de conception;
- à une implication dans la phase de mise en oeuvre;
- à une concertation lors de la phase d'évaluation;

Nous savons d'après les rapports de CUSO et nos visites effectuées sur le terrain que la population a été suffisamment consultée. En fait, la réaction des partenaires est qu'il se sont sentis impliqués et responsable du projet. Lorsqu'il y avait une panne, les partenaires considéraient les infrastructures comme étant leur problème parce que CUSO avait mis en place une structure nationale en place. Nous sommes convaincus que le projet de CUSO a contribué à accroître la formation de responsables au niveau de la gestion de projets. Il est nécessaire, dans ce cadre-ci, de souligner les efforts qui ont été fournis par CUSO quant à la formation des villageois. L'étude de cas a démontré que CUSO a multiplié les structures en développant des espaces qui étaient réservés strictement à l'élite (auparavant de sexe masculin). Un des buts poursuivi était justement la préparation d'une relève et l'augmentation du taux de participation.

Tout au long de notre étude, nous avons remarqué que CUSO s'est préoccupé de la formation des villageois. Dans le cadre du volet communautaire du PHV, CUSO a investi énormément dans la formation, particulièrement au niveau des populations en milieu rural (les CVD), au moyen de cours et de réunions de sensibilisation: alphabétisation, éducation sanitaire, conseils agricoles, initiation à la comptabilité, formation sur les techniques d'entretien des pompes, etc.

10- CONCLUSION GENERALE

Au cours du premier chapitre, nous avons illustré à partir des travaux existants, le concept de partenariat. Cette partie, a été en quelque sorte un tour d'horizon qui nous permis de démontrer le partenariat sous différents angles.

Un élément central de notre thèse était de tracer le lien entre le partenariat et l'auto-gestion d'un projet par la population locale. C'est dans ce cadre que l'étude de cas nous a servi de prétexte pour analyser d'une manière approfondie le partenariat dans un contexte réel.

L'analyse détaillée du partenariat que nous avons faite a été l'occasion de répondre à trois questions directrices qui étaient, rappelons-le: 1) qui participe, 2) dans quelle phase du projet, 3) avec quel degré de participation. Nos questions directrices ont été pertinentement utiles pour améliorer notre compréhension globale du partenariat. Ce premier chapitre, nous a donc permis de jeter, sur des bases plus solides, notre conceptualisation de la problématique.

Le deuxième chapitre s'est penché uniquement sur l'étude de cas. Cette partie de notre thèse avait comme objectif de scruter méticuleusement le rôle des principaux acteurs du PHV, soit, CUSO, le gouvernement Togolais et les CVD.

L'étude de cas a analysé de près le lien entre le partenariat et l'auto-gestion dans un contexte bien précis ayant comme base de participation locale les CVD.

Si on reprend notre hypothèse, qui était: plus la participation des bénéficiaires est élevée au niveau du partage des pouvoirs et dans la diversification des responsabilités entre les partenaires (Nord-Sud), plus le partenariat authentique est susceptible d'entraîner l'auto-gestion du projet par la population locale et la survie du projet à long terme.

Bien qu'il y a eu un haut niveau de participation de la population et niveau élevé de partage de pouvoirs dans le PHV entre les partenaires (Nord-Sud) cela n'a pas été suffisant pour entraîner l'auto-gestion, n'y de garantir le suivi fonctionnel de la structure autonome de prise en charge par les Togolais.

Nous voulions dans cette thèse démontrer que le partenariat, dans le cadre d'un PHV, était un facteur insuffisant pour garantir, à lui seul, une auto-gestion par la population après le départ de CUSO. Finalement, nous avons découvert qu'il fallait tenir compte de d'autres facteurs parce qu'un haut degré de participation de la population, une diversification du pouvoir, une répartition des responsabilités ne peuvent garantir automatiquement l'auto-gestion par la population locale.

Ainsi donc, on a constaté que la notion de «participation de la population» est certes importante mais insuffisante pour que le PHV soit un succès. Au meilleur de nos

connaissances, nous avons identifié d'autres facteurs et tenté de comprendre leurs liens et leurs relations avec le partenariat.

Outre le partenariat, entre autres, les éléments déterminants dont on doit tenir compte sont:

- la faisabilité technologique des installations;
- la volonté des partenaires à maintenir leurs engagements;
- la disponibilité des les ressources financières;
- l'expertise et la compétences des ressources humaines disponibles sur place.

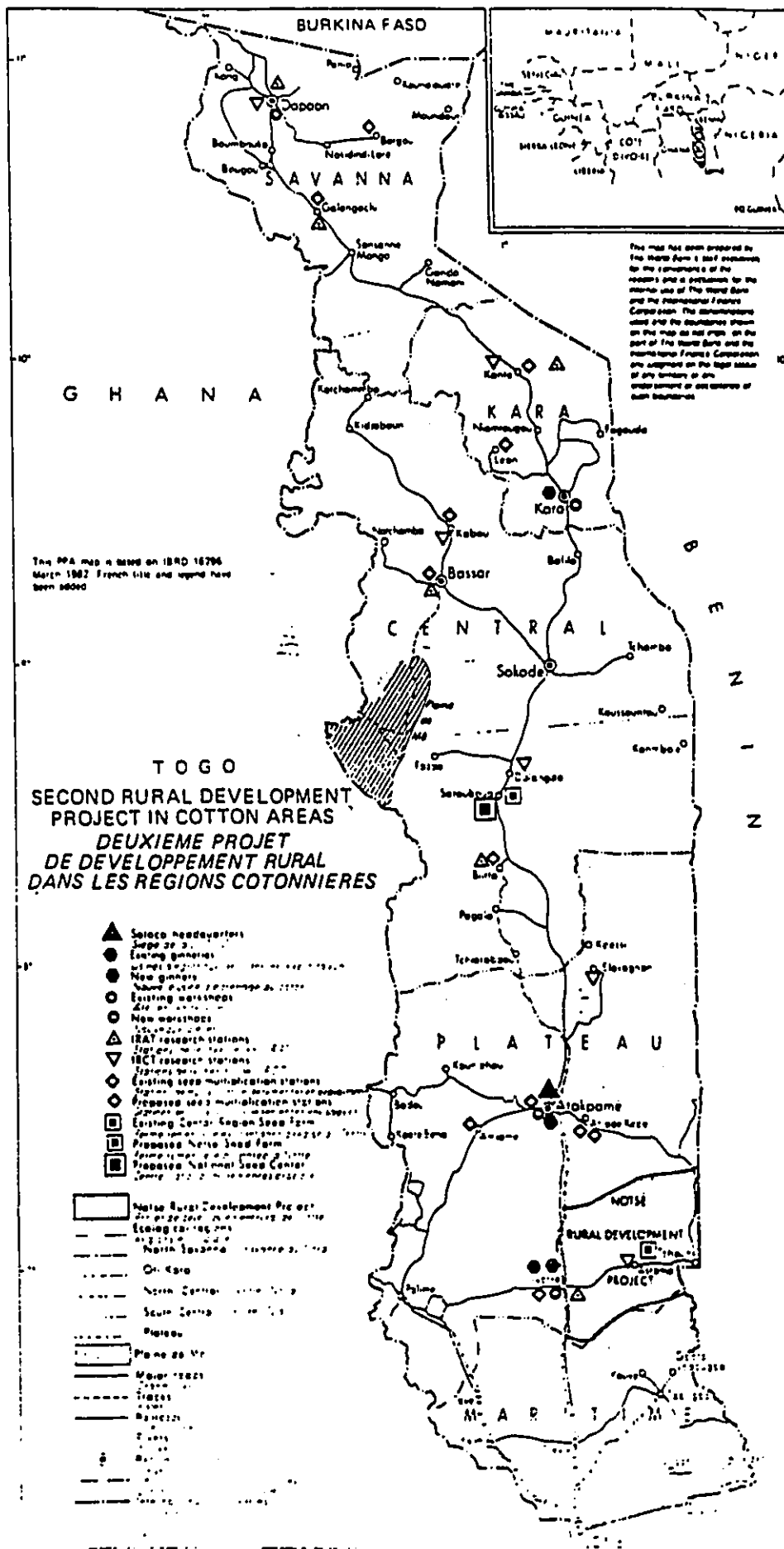
On peut affirmer suite à notre étude de cas que le PHV a été un échec au niveau de son choix technologique. Les faits sont clairs et on ne peut pas contredire toutes les études qui stipulent que 80% des pompes sont hors d'usage à cause de la rouille. Dans ce sens, à cause de son rôle, on ne peut passer sous silence le transfert technologique. A cause de la détérioration importante des pompes, il est important de mentionner que lors de la rédaction de cette thèse le PHV vivait des momments critiques par rapport à son avenir. La technologie hydraulique apportée au Togo, malgré toutes les bonnes volontés qui l'entourait, n'a pas été un facteur positif, mais plutôt un facteur de blocage qui a terni les réalisations au niveau de l'auto-gestion. Quoiqu'il en soit et quoi qu'il advienne, le PHV

ne sera pas un échec total parce que CUSO a pu créer des CVD, pour la plupart jouissant d'un degré élevé d'autonomie vis-à-vis leur fonctionnement et leur organisation. Aussi, mentionnons qu'il est délicat d'évaluer avec précision le rôle que pourront jouer la formation et le transfert d'expertise qui ont été dispensés aux villageois, car leurs effets sont difficilement mesurables avec un recul de si peu de temps.

Du marigot, où on allait puiser l'eau depuis des millénaires, à la pompe hydraulique cela représentait tout un changement pour la population en milieu rural. Nous croyons qu'il s'agit là d'une forte innovation dans un village. À ce niveau, il aurait été intéressant d'analyser dans cette thèse l'impact technologique sur les paysans. En fait, il est logique de croire que les paysans peuvent avoir de la difficulté à absorber ce changement. Dans une étude futur, il serait donc pertinent de se poser la question: le type de technologie implanté par CUSO fut-il mal accepté par la population à cause d'une trop forte innovation technologique? Est-ce que le PHV est devenu pour plusieurs villages une source d'inspiration? A-t-il déclenché d'autres initiatives dans le cadre de micro-projets? Il serait intéressant, dans le cadre d'une autre étude, d'observer si effectivement le PHV a été une courroie d'entraînement pour d'autres projets communautaires. Des analyses plus détaillées pourraient se faire sur le même thème en faisant l'étude de plusieurs cas dans divers pays.

ANNEXES

Carte du Togo



Annexe 2

ROLES ET RESPONSABILITES DES ORGANISMES TOGOLAIS:

De façon générale, le gouvernement du Togo s'acquitte des engagements suivants: paie et fournit le personnel togolais; paie les frais de fonctionnement requis pour l'exécution du projet; participe à l'évaluation du projet.

1) ministère de la Santé publique, des Affaires sociales et de la Condition féminine; le ministère avait la responsabilité d'affecter le personnel administratif suivant: coordonnatrice nationale, vingt-sept agent(e)s de base, deux comptables adjoint(e)s, le personnel de soutien à l'exécution du projet(secrétaires, gardiens, chauffeurs, etc)

2) ministère du Plan et des Mines; verser le fonds du gouvernement du Togo et en contrôler les déboursés, faciliter le déroulement du projet.

3) ministère de l'Equipeement, des Postes et des Télécommunications; le ministère avait la responsabilité des activités du volet hydraulique: approuver la programmation, conseiller l'équipe au niveau du captages d'eau et de l'entretien des ouvrages hydrauliques, assurer l'affectation et l'encadrement de deux techniciens de pompes.

4) direction de l'assainissement; assister l'équipe du projet pour les activités reliées à l'assainissement, assurer l'affectation d'agents d'assainissement au sein de l'équipe des agent(e)s de base.

5) coordonnatrice nationale du projet; elle a comme principales responsabilités d'assurer, pour la partie togolaise et l'équipe de CUSO, la coordination et la bonne marche du projet. Ses responsabilités sont les suivantes: présider les réunions du comité national et coordination du projet, assurer une fonction consultative permanente avec le chef du projet, assurer des fonctions de coordination avec les ministères togolais impliqués, veiller à l'intégration des femmes au projet.

6) directeur régional des affaires sociales; il exerce une supervision générale du projet et voit à sa bonne marche. Le directeur est sous la responsabilité de la coordonnatrice nationale. Le directeur est le responsable hiérarchique des deux chefs de secteurs des affaires sociales des préfectures de Zio et de Yoto. Le directeur assume des fonctions de coordination avec les directions régionales.

7) chefs de secteurs (Zio et Yoto); Ils sont directement responsables des chefs d'équipe et des agents de base qui vont intervenir auprès des comités villageois pour l'exécution du volet communautaire du projet. Les chefs de secteurs sont aidés dans leur tâches par des volontaires en santé publique et en développement socio-sanitaire de même qu'en gestion de micro-projets de CUSO. Les chefs de secteurs sont chargés du suivi général des activités du projet au niveau des préfectures et ont à assurer l'encadrement des agents de base.

8) chefs d'équipes; Ils sont sous l'autorité des chefs de secteurs des Affaires sociales et travaillent en étroites collaboration avec le coordonnateur de Tsévié. Les chefs d'équipe ont pour principales fonctions la coordination et la supervision des agents de base composant son équipe. Ils ont à superviser la réalisation du programme de travail exécuté par les agents auprès des villages, et évaluer régulièrement l'avancement des travaux en fonction de la planification.

9) agent(e)s de base; comprennent des agents de promotion sociale et des techniciens en assainissement. Ils sont au niveau institutionnel, les principaux agents du volet développement communautaire du projet. Ils relèvent des chefs de secteur et interviennent au niveau des villages et des comités villageois. Les agents de base ont pour fonctions principales de:

- susciter la création de comités villageois,
- aider les comités villageois, par une approche d'animation/participation, à prendre en main l'amélioration des pratiques socio-sanitaires dans les villages,
- aider les villageois à gérer les ressources en eau du village (qualité et quantité d'eau, entretien des équipements, etc),
- aider à mettre sur pied un fonds pour l'entretien du puits (pompe),
- aider les comités villageois à identifier des priorités en termes d'interventions socio-sanitaires,
- rédiger des rapports pour le chef de secteur sur les activités des comités villageois.

10) comités villageois de développement; Ils sont formés par les villageois et pour les villageois. Leur rôle essentiel est de gérer les ressources en eau au village et de mettre en œuvre des solutions à des problèmes sanitaires. Ces comités reçoivent l'appui du projet par le biais des volets développements communautaires (agent de base, assistance technique, micro-projets) et hydrauliques (entretien/réparation des puits existants, remise en état des pompes défectueuses).

Annexe 3

Les objectifs de chacune des rencontres pour mettre en place une structure locale capable d'auto-gérer le PHV sont les suivants:

- 1- Première rencontre (AB: chef de village et notables). permettre au chef et aux notables de prendre connaissance du projet.
- 2- deuxième rencontre (AB: avec toute la population). Permettre à la population de connaître le projet.
- 3- troisième rencontre (AB: Chef, notables et la population). Présenter à la population, à l'aide de l'AB, les différentes formes de participation et d'organisation communautaire autour de la pompe.
- 4- quatrième rencontre (AB: chef, notables, population). Permettre à la population d'identifier les différents critères de choix des membres des CVD, leurs rôles, leurs compositions et leurs caractéristiques.
- 5- cinquième rencontre (AB: chef, notables, population). Permettre à la population de finaliser, avec l'AB, la liste des membre du CVD.
- 6- sixième rencontre (AB: chef, notable, population). Permettre à la population d'élire les membres du CVD et comprendre la nécessité de la création d'une caisse villageoise et de la signature d'un protocole avec le gouvernement du Togo et le PHV.
- 7- septième rencontre: participation (chef, notables, population, représentants des services techniques nationaux et du projet). Permettre l'installation du CVD et la signature du protocole d'entente.
- 8- Huitième rencontre (AB: chef, notable, et CVD). Permettre de définir les systèmes de cotisation pour d'alimentation de la caisse villageoise.

Annexe 4

Entrevues et visites

1- Entrevues et personnes ou organismes consultés en Afrique et au Canada

Direction de l'Hydraulique Urbaine et Rurale, Plan directeur de l'assainissement, Togo, 1990.

Réunions avec plusieurs membres du Secrétariat Permanent des Organisations non gouvernementale (SPONG) à Ouagadougou, Burkina Faso, le 10 et le 11 août 1989.

Entrevue avec Mazide N'Diaye, directeur du Forum des Organisations Volontaires Africaines de Développement (FOVAD) du Sénégal, le 26 septembre 1991, à Ottawa.

Rencontres avec Jacques Carrière le 06 et 07 novembre au bureau de CUSO à Ottawa.

Série d'entrevues avec Robert Caron entre le 20 et le 30 juillet 1989, à Tsévié au Togo.

Entrevue avec André Guidon, ancien directeur du projet hydraulique villageois pour CUSO au Togo, le 19 mai 1991 à Ottawa.

Entrevue avec Marc Laporte, directeur général du PAC, le 25 septembre 1991 à Ottawa.

Entrevue avec Léopold Da San, chargé de projet pour une ONG Belge, le 19 juin 1989 au Burkina-Faso.

Visites et rencontres avec plusieurs Comités Villageois de Développement de la préfecture de Zio et de Yoto, entre le 03 juin et le 28 juillet 1989. Voici la liste des CVD visités:

- 1) Yoto-Kopé
- 2) Davou
- 3) Kini-Kondji
- 4) Setekpo
- 5) Zoti-Kopé
- 6) Badja
- 7) Kouvé
- 8) Vakpo
- 9) Zolo
- 10) Zèbèbe
- 11) Aki
- 12) Elio
- 13) Niogpé

Les principaux objectifs de ces rencontre étaient:

- de rencontrer les CVD et faire des observations au niveau de la constitution de ses membres;
- vérifier le montant d'argent déposé à la CNCA par l'entremise de la cotisation;
- vérifier l'état de fonctionnement des installations hydrauliques;
- évaluer avec les AB le montant des réparations effectuées sur les pompes;
- identifier les facteurs de blocage au niveau des réparations et de l'entretien;

Pour compléter une partie de ces informations, nous avons été au bureau de CUSO à Lomé et à Ottawa rencontré les principaux acteurs du projet.

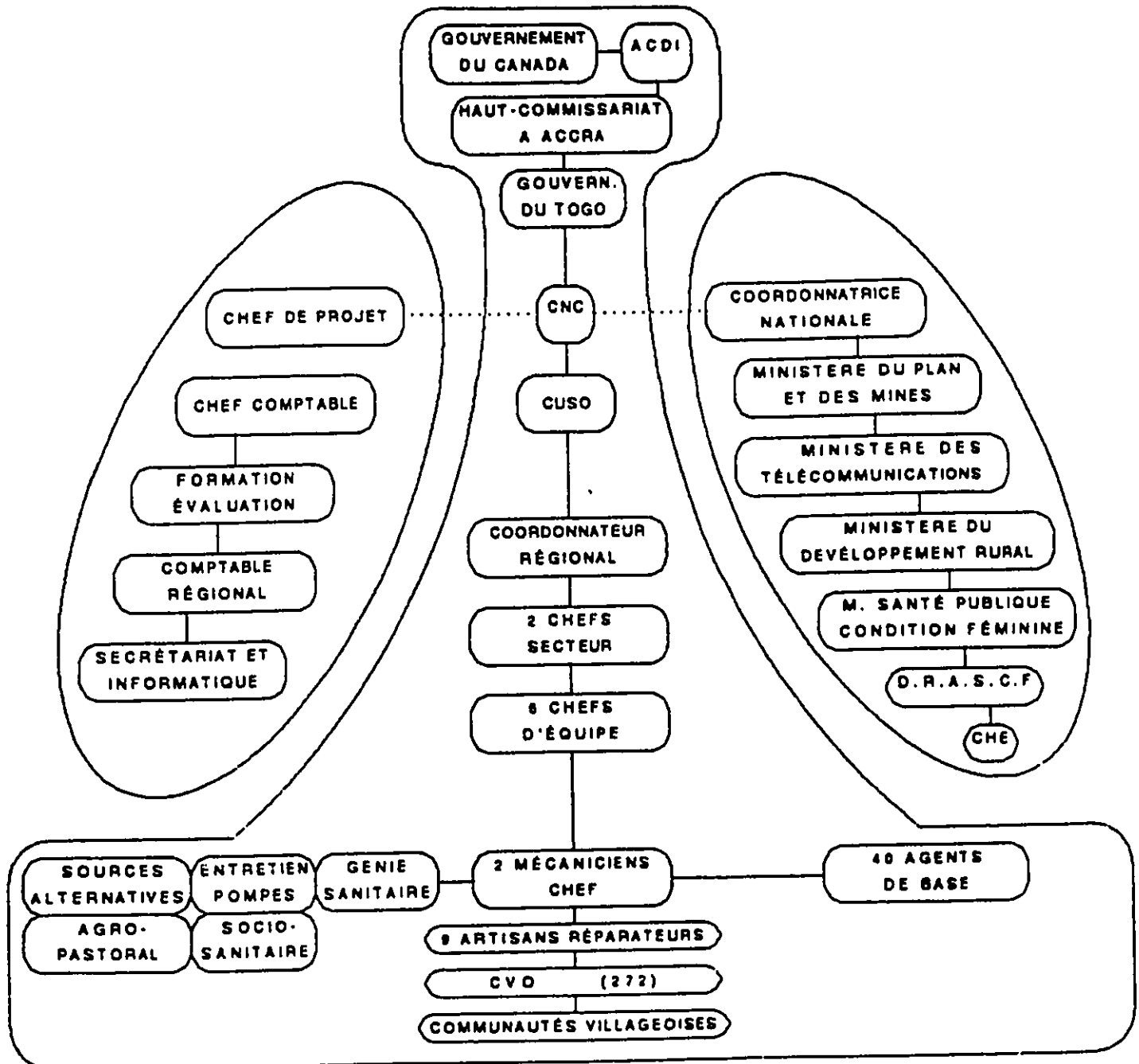
2- Organismes internationaux visités:

Bibliothèque des Nations-Unies

Département des affaires économiques et sociales internationales de l'ONU. Groupe des organisations non-gouvernementales. 2 United Nations Plaza , Bureau DC2-1760, New-York. et service de liaison des organisations non-gouvernementales (NGLS) United Nations Plaza, Bureau DC2-1103, New-York.

Annexe 5

Organigramme du PHV



Annexe 6

BUDGET CUSO - PHASE II
(1er janvier 1988 - 31 décembre 1989)

ETAT DES DECAISSEMENTS
AU 31 DECEMBRE 1988

NUMERO POSTE	POSTE BUDGETAIRE	BUDGET TOTAL 1988-1989 (\$ CAN)	DECAISSEMENTS AU 31.12.88 (\$ CAN)	SOLDE AU 31.12.88 (\$ CAN)	%
1000	VOLET DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE				
1100	Socio-sanitaire	\$242 400	\$27 625	\$214 775	89%
1200	Micro-projets sanitaires	\$159 400	\$45 180	\$194 220	59%
1300	Micro-projets lucratifs	\$82 000	\$35 942	\$46 058	56%
1400	Véhicules et motos (frein)	\$200 200	\$128 805	\$71 395	36%
1500	Campagne d'immunisation	\$35 000	\$9 282	\$25 718	73%
1600	Intégration de la femme	\$40 000	\$5 638	\$34 362	86%
	SOUS-TOTAL VOLET SEVEL. COMMUNAUTAIRE	\$759 000	\$272 472	\$486 528	64%
2000	VOLET HYDRAULIQUE				
2100	Entretien et réparation de pompes	\$320 200	\$82 311	\$237 889	74%
2200	Sources alternatives	\$184 800	\$19 613	\$167 187	90%
2300	Véhicules et dépenses connexes	\$42 700	\$30 947	\$11 753	51%
	SOUS-TOTAL VOLET HYDRAULIQUE	\$547 700	\$132 871	\$414 829	77%
3000	VOLET GESTION				
3100	Salaires et avantages sociaux	\$302 600	\$91 746	\$210 854	70%
3200	Logement et services connexes	\$13 800	\$0	\$13 800	100%
3300	Déplacements internationaux	\$60 000	\$3 531	\$56 469	94%
3400	Loyer bureaux et services connexes	\$252 800	\$117 797	\$135 003	53%
3500	Véhicules et dépenses connexes	\$118 700	\$52 491	\$66 209	56%
3600	Consultation extérieure	\$15 000	\$0	\$15 000	100%
3700	Vérification financière	\$12 000	\$4 318	\$7 682	64%
3800	Divers et imprévus	\$39 000	\$5 878	\$33 122	90%
	SOUS-TOTAL VOLET GESTION	\$833 900	\$275 762	\$558 138	67%
	SOUS-TOTAL VOLETS TERRAIN	\$2 162 600	\$681 105	\$1 481 495	69%
5000	FRAIS ADMINISTRATIFS CUSO OTTAWA				
5100	Frais administratifs	\$204 000	\$63 998	\$140 002	69%
	SOUS-TOTAL FRAIS ADMIN. CUSO OTTAWA	\$204 000	\$63 998	\$140 002	69%
	TOTAL 1000 A 5100	\$2 366 600	\$745 103	\$1 621 497	69%
	INFLATION	\$102 400	\$0	\$102 400	100%
	TOTAL BUDGET CUSO - PHASE II	\$2 469 000	\$745 103	\$1 723 897	70%

NOTES:

• Le montant de ce budget dépasse de \$141 200 le montant du contrat entre le CUSO et l'ACSI.
Montant du contrat initial : \$ 2 327 800.

• Taux de change : 1\$ = 220 F CFA

V

Annexe 7

PROJET INW-CITE REPARTITION DU PERSONNEL

15.01.99

	PHASE I				PHASE II				OBSERVATIONS
	ACI	POMBS	TOMO	CIRO	ACI	POMBS	TOMO	CIRO	
	CIRO				BLF 84				
PERSONNEL CANADIEN TERRAIN									
Directeur(trice) régional(e)				1				1	
Chef de projet	1							1	
Coordonnateur secteur dév. cons.	1								
Coordonnateur secteur const. alt. Tab.		1							
Responsable informatique et RPL	1								
Chef comptable	1				1				
Stagiaire comptable	1								
Hydrogéologue	1								
Responsable formation/évaluation					1				
Cons. techniques: socio-sanitaires									
immunisation									
RPL									
RPI									
entretien passives									
castages altern.									
Sous-total pers. canadien terrain	6	1	0	1	2	0	0	8	
PERSONNEL CANADIEN OTTAWA									
Chargé de projet (temps plein)	1				1				
Adjoint administratif (temps-temps)	1				1				
Contrôleur financier (temps partiel)	1				1				
Sous-total pers. canadien Ottawa	3	0	0	0	3	0	0	0	
PERSONNEL TOPOLETS									
Coordonnatrice nationale		1				1			
Coordonnateur régional					1				
Coordonnateur secteur technique	1	1							
Comptable adjoint		1			1				
Comptable régional		2			1				
Agent de liaison Loto		1							
Techniciens entretien passives		2				2			
Ingénieur hydrogéologue			1						
Chefs de secteur			2				2		
Chefs d'équipe		2	4			2	4		
Agents de base		19	23			19	23		
Secrétaires		6			4				
Plantiers		1			1				
Chauffeurs		3			3				
Gardiens		4			6				
Mécaniciens		2			2				
Reposants		1			1				
Sous-total personnel topolets	1	46	32	0	22	24	29	0	
TOTAL	10	49	32	1	27	24	29	8	
	92				88				

NOTE : Ce tableau n'inclut pas le personnel de la firme de forage hydrogéologique et du bureau d'études géomorphologiques.

✓

Annexe 8

NO PROG VILLAGES	ESTIM. IRE IF+ INSAICFTE	OBJECTIF AU 15 MAI 90	SOLDE CNCA AU 25 MAI 90	DIFFERENCE OBJEC-CNCA	DEP.-REF. POMPES	AUTRES DEPENSES	DEFENSES TOTALES	POUR CAISSE EFFORT RE	POUR VILLAGE	POUR VILLAGE
	POPUL. ACTUEL	POPUL. CNCA								
ZONE A										
1 ADABADJI-KOFE	1000	0	2	11842	275.867 F	108.278 F	167.589 F	34.261 F	0 F	34.261 F
2 ADABIAM	250	0	1	11984	110.667 F	38.777 F	71.890 F	17.111 F	0 F	17.111 F
3 ADETI-KOFE (U)	400	0	1	11934	137.667 F	42.740 F	95.127 F	12.405 F	0 F	12.405 F
4 ADJRA-KOFE (U)	125	0	1	11965	125.067 F	34.000 F	91.067 F	0 F	17.000 F	17.000 F
5 ADOSSI-KONDJI	200	0	1	11841	137.933 F	78.000 F	59.933 F	23.095 F	0 F	23.095 F
6 AFANTODJI-KOFE	600	0	2	11895	250.533 F	33.250 F	217.283 F	85.500 F	0 F	85.500 F
7 AFIKOU-KONDJI	400	0	1	11980	111.133 F	16.000 F	95.133 F	21.500 F	14.500 F	36.000 F
8 AILADJENDOU	300	0	1	11867	132.133 F	37.682 F	94.451 F	0 F	0 F	0 F
9 AKLOBI-KONDJI	250	0	1	12598	125.133 F	28.900 F	96.233 F	77.801 F	3.000 F	80.801 F
10 AKUDOKPO	300	0	1	11846	134.600 F	52.382 F	82.218 F	11.477 F	0 F	11.477 F
11 AKOUTCHA-KOFE	450	0	1	12402	134.667 F	16.000 F	118.667 F	50.886 F	0 F	50.886 F
12 AKPLAGASSOU	300	0	1	12139	134.600 F	22.000 F	112.600 F	13.903 F	3.010 F	16.913 F
13 AFENNONA-KOFE (U)	350	0	1	11900	137.733 F	45.338 F	92.395 F	117.998 F	0 F	117.998 F
14 AMOUZOUHUE (FED)	275	0	1	12400	134.667 F	93.255 F	41.412 F	6.000 F	0 F	6.000 F
15 ATAKPAMEDE	2000	0	1	11851	137.733 F	27.000 F	110.733 F	56.638 F	0 F	56.638 F
16 ATCHAMOE (**) (D)	200	0	1	12079	83.533 F	35.000 F	48.533 F	13.400 F	13.400 F	26.800 F
17 AVEDJI	150	0	1	11863	137.667 F	55.407 F	82.260 F	47.350 F	95.980 F	147.330 F
18 AYI-KONEJI	300	0	1	11951	111.133 F	54.000 F	57.133 F	7.100 F	3.010 F	10.110 F
19 BADA-KOFE	200	0	1	11957	134.600 F	36.000 F	98.600 F	6.301 F	0 F	6.301 F
20 DAVOU	150	0	1	11918	134.333 F	29.773 F	104.560 F	41.068 F	0 F	41.068 F
21 DENEN	200	0	0	12449	0 F	20.000 F	120.000 F	0 F	0 F	0 F
22 DJATA-KOFE	300	0	1	12795	134.667 F	26.000 F	108.667 F	6.000 F	0 F	6.000 F
23 DOMEZE-KOFE (CAFT)	175	0	0	12390	0 F	181.996 F	181.996 F	0 F	0 F	0 F
24 ESSE NADJE (CAFT)	600	0	0	12405	0 F	10.650 F	10.650 F	0 F	0 F	0 F
25 ESSE-TOSSEDJI	1100	0	1	12594	137.900 F	182.000 F	144.200 F	0 F	17.500 F	17.500 F
26 GARADJIN (U)	400	0	1	11974	110.667 F	21.450 F	89.217 F	28.166 F	0 F	28.166 F
27 GEMINA K. SEONOU K.	125	0	1	11857	125.267 F	78.096 F	47.171 F	26.500 F	3.010 F	29.510 F
28 HAKO-KPODJI	600	0	2	11936	269.067 F	109.413 F	159.654 F	27.892 F	32.500 F	60.392 F
29 KINI-KONDJI	750	0	1	11890	137.733 F	9.500 F	128.233 F	21.404 F	0 F	21.404 F
30 KOTIIO-KOFE (U)	150	0	1	12428	125.067 F	51.177 F	73.930 F	4.302 F	600 F	4.902 F
31 KESSE-KOFE	500	0	2	11544	265.333 F	131.663 F	137.470 F	6.600 F	3.400 F	12.000 F
32 LOGO-KONDJI	250	0	1	11873	125.267 F	35.000 F	90.267 F	6.000 F	12.000 F	18.000 F
33 MAIKOU-KOFE	200	0	1	11933	134.533 F	75.623 F	58.910 F	19.047 F	4.200 F	23.247 F
34 MESSEKO-KOFE	200	0	1	12180	110.667 F	30.328 F	80.335 F	74.894 F	3.010 F	77.904 F
35 NOUSSOU-KOFE	300	0	1	11916	134.533 F	62.664 F	71.869 F	0 F	0 F	0 F
36 SETEPO	500	0	2	11926	268.667 F	30.000 F	238.667 F	50.807 F	0 F	50.807 F
37 SIKPE AGESOU	1200	0	0	11855	460.544 F	50.000 F	410.544 F	28.930 F	7.000 F	35.930 F
38 TCHETPE-ANAGALI	750	0	1	12339	622.737 F	14.822 F	607.915 F	3.010 F	0 F	3.010 F
39 TCHETPE-DEVE (U)	2500	0	3	11917	403.000 F	112.401 F	290.599 F	133.466 F	3.630 F	137.096 F
40 TONA-KONDJI	750	0	2	11852	248.600 F	33.000 F	215.600 F	35.761 F	32.200 F	68.961 F
41 TSEVI-KONDJI	300	0	1	11838	134.600 F	24.660 F	109.940 F	0 F	0 F	0 F
42 YOTO-KOFE	1000	0	4	12399	442.667 F	92.000 F	350.667 F	60.792 F	24.700 F	85.492 F
43 ZOTI-KOFE	300	0	1	11855	137.667 F	63.700 F	74.167 F	16.900 F	4.000 F	20.900 F

TOTAL 21550 0 50 51 7.754.880 F 2.332.065 F 5.422.795 F 1.200.255 F 300.850 F 1.501.105 F 991.715 F 4.824.901 F
(52 POMPES SUR 52 FORAGES)

(*) POMPE TRAFIC D'ÉLECTRICITÉ

(U) POMPE UR

(**) VILLAGE FORÉ PAR SIDA

§ VILLAGE AVEC FORAGE POSITIF ÉQUIPÉ (NOV. 89) (DEPUIS RECHERCHE FORAGE GERMINES JANVIER / MARS 89.

§§§ PENTE A GRAND DIAMÈTRE ÉQUIPÉ DE POMPE

§§§ ANCIEN FORAGE BORD (POMPE VERNET) ÉQUIPÉ DE POMPE EXPÉRIMENTALE.

PRÉPARÉ PAR: M. NATA, COORDONNATEUR BUREAU DES TECHNIQUES.



NO	ESTIM. PRE	POPUL.	ACTUEL	INDICATEUR	OBJECTIF AU	SOLDE ENCA	DIFFERENCE	DEF. REF.	AUTRES	DEFENSES	IFte CAISSE	EFFORT REEL
FRON VILLAGES	POPUL.	ACTUEL	INDICATEUR	25 MAI 60	25 MAI 60	OBJEC-ENCA	FOMPEE	DEFENSES	TOTALES	100 VILLAGE	100 VILLAGE	
ZONE B												
1 ABGBO	3000	1	0	1	122271	365.393 F	30.000 F	335.393 F	0 F	0 F	0 F	30.000 F
2 AGETI-KOPE-AGBUTE	700	0	2	2	119741	245.400 F	54.960 F	190.440 F	15.585 F	0 F	15.585 F	291.145 F
3 AGJOGUIDI	800	0	2	2	123721	222.267 F	269.546 F	147.275 F	15.952 F	21.957 F	0 F	291.593 F
4 AKADJAME	750	2	0	2	121471	925.224 F	85.371 F	839.853 F	6.865 F	0 F	6.865 F	92.236 F
5 ALAGBADJA	350	0	1	1	121191	134.600 F	122.131 F	12.469 F	31.000 F	41.430 F	72.430 F	199.561 F
6 AMEGBLEVE (LE) KOPE	400	2	1	3	121461	1.035.891 F	72.000 F	963.891 F	45.442 F	14.340 F	63.782 F	135.782 F
7 ATCHANVE	150	2	0	2	122711	925.224 F	34.670 F	890.554 F	7.013 F	0 F	7.013 F	45.463 F
8 AVETA	600	1	1	2	119661	624.185 F	326.850 F	397.335 F	26.860 F	0 F	26.860 F	253.710 F
9 DZOVADZE	250	0	1	1	120961	137.932 F	119.019 F	18.914 F	25.300 F	0 F	25.300 F	149.315 F
10 EZO	700	2	0	2	123081	925.224 F	23.000 F	902.224 F	1.200 F	0 F	1.200 F	24.200 F
11 FONGBE-APEDONE	700	0	2	2	130941	221.333 F	175.389 F	45.944 F	25.345 F	20.510 F	49.655 F	225.244 F
12 FONGBE-BOETI	350	0	1	1	119671	137.867 F	153.619 F	(15.752 F)	72.787 F	0 F	72.787 F	226.406 F
13 FONGBE-DIOGBEDJI	800	2	1	3	122761	1.051.398 F	190.000 F	861.398 F	15.860 F	15.465 F	31.345 F	236.030 F
14 GATI-AGODDU	2000	2	2	4	117711	1.164.287 F	98.922 F	1.065.365 F	63.100 F	72.465 F	135.565 F	234.467 F
15 GATI-AKPAFODU	350	0	1	1	119671	137.867 F	138.600 F	(733 F)	6.600 F	0 F	6.600 F	145.200 F
16 GATI-SOUN	2500	0	2	2	119701	275.733 F	248.866 F	26.866 F	50.895 F	0 F	50.895 F	310.763 F
17 HAGBLEVOU	525	0	1	1	123541	111.133 F	100.496 F	10.637 F	0 F	58.360 F	58.360 F	174.051 F
18 KOLO I	300	0	1	1	121071	134.600 F	56.421 F	78.179 F	20.500 F	22.130 F	42.630 F	109.251 F
19 KOME AGOME (M.F.)	1500	1	0	1	121461	943.545 F	163.980 F	779.565 F	15.800 F	0 F	15.800 F	199.780 F
20 LOMESNON-KOPE	200	0	1	1	121401	134.667 F	85.163 F	49.504 F	1.500 F	0 F	1.500 F	59.413 F
21 LOME-ATITEDGOME	450	0	2	2	119731	266.333 F	146.907 F	119.426 F	43.755 F	0 F	43.755 F	279.662 F
22 OFENDU	350	0	1	1	122711	111.133 F	72.152 F	38.981 F	19.274 F	7.010 F	22.284 F	94.436 F
23 SEDJRO	1100	2	2	4	119721	1.192.064 F	437.366 F	754.698 F	92.970 F	26.705 F	119.675 F	585.646 F
24 TONDA DJI	650	0	1	1	128761	111.133 F	161.656 F	(50.523 F)	0 F	0 F	0 F	161.656 F
25 YORO	1000	1	2	3	123391	586.726 F	122.378 F	464.348 F	33.915 F	0 F	33.915 F	156.293 F
26 YORON	400	0	1	1	119651	137.800 F	102.066 F	35.734 F	18.005 F	0 F	18.005 F	126.071 F
27 ZEGLE	800	0	1	1	129581	137.800 F	165.328 F	28.528 F	165.501 F	0 F	165.501 F	343.526 F
TOTAUX :	21675	16	30	46		12.426.761 F	3.665.865 F	8.760.896 F	835.054 F	277.410 F	1.112.464 F	194.835 F

(46 FOMPEE SUR 42 FOSAGEE POSITIFS)

LEGENDE

- (0) POMPE TROIC 7 DEFLECHIN
 (10) POMPE UFM
 (2) ANCIENNE POMPE VERGNET (REMISE EN ETAT) CHANGEE EN INDIA MKC-TOSO (UFRONA) EN AVRIL 69.
 (14) VILLAGE FOMPE PAR JICA
 M.F. MOTOPOMPE AVEC PORINETE
 (3) ANCIENNE POMPE VERGNET (REMISE EN ETAT) CHANGEE PAR POMPE INDIA MKC-TOSO (UFRONA)

RE VERIFIER LES SOLDES REELS DES LAMPEES AVEC CES LES INDIQUEURS SUR LE RAPPORT.

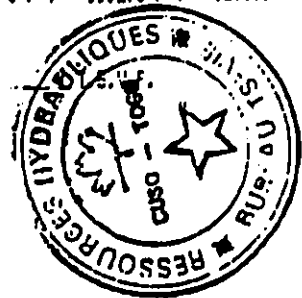
APPREVE SUR L'ORDRE, COORDONNATEUR REGIONAL DUSEE TEE-TE



✓

NO	ESTIM. PRE IF+ INRECEPTE	OBJECTIF AU	SOLDE CNCA	DIFFERENCE	DEP.-REP.	AUTRES	DEFENSES	Pte CAISSE	EFFORT REEL
PROG VILLAGES	POPUL. ACTUEL: POMP: CNCA	25 MAI 90	AU 25 MAI 90	OBJEC- CNCA	POMPES	DEFENSES	TOTALES	AU VILLAGE	DU VILLAGE
ZONE C									
1 ADADKPE (ALOYI)	170 : 0 : 1 : 1 : 1983	134.533 F	60.000 F	74.533 F	0 F	10.000 F	10.000 F	3.000 F	73.000
2 ADJIDO (**)	450 : 2 : 0 : 2 : 1409	448.878 F	160.000 F	288.878 F	0 F	0 F	0 F	10.000 F	170.000
3 ADOKPE (**)	400 : 2 : 0 : 2 : 1908	449.469 F	NON	449.469 F	80.000 F	0 F	80.000 F	0 F	80.000
4 AFOMEKPONAWOE	450 : 0 : 2 : 2 : 1125	275.733 F	73.702 F	202.031 F	0 F	0 F	0 F	30.000 F	103.702
5 AFUDOME (**)	350 : 0 : 2 : 2 : 1908	167.867 F	NON	167.867 F	0 F	0 F	0 F	170.000 F	170.000
6 AGADIA (**)	350 : 2 : 0 : 2 : 14129	450.651 F	180.998 F	269.653 F	48.335 F	0 F	48.335 F	0 F	229.333
7 AGAMAE	300 : 0 : 1 : 1 : 1858	137.933 F	202.109 F	(64.176 F)	10.000 F	130.500 F	140.500 F	26.000 F	368.609
8 AGBELOUVE	2500 : 2 : 3 : 5 : 1766	1.386.304 F	31.237 F	1.355.067 F	65.788 F	0 F	65.788 F	0 F	97.025
9 AGBETINE	200 : 0 : 1 : 1 : 1912	134.600 F	100.000 F	34.600 F	0 F	0 F	0 F	0 F	100.000
10 AGBLEVE	250 : 0 : 1 : 1 : 12989	111.133 F	73.418 F	37.715 F	0 F	6.100 F	6.100 F	0 F	79.518
11 AGBOUJEPKPE	500 : 0 : 2 : 2 : 1547	275.867 F	85.212 F	190.655 F	2.261 F	0 F	2.261 F	0 F	87.473
12 AGBOUJEPKO	720 : 0 : 2 : 2 : 1939	269.333 F	468.671 F	(199.338 F)	23.468 F	0 F	23.468 F	70.000 F	562.139
13 AGOKPE	200 : 0 : 1 : 1 : 1937	132.533 F	152.067 F	(19.534 F)	0 F	0 F	0 F	0 F	152.067
14 AHOLU KOPE	600 : 0 : 2 : 2 : 1941	275.867 F	87.143 F	188.724 F	0 F	0 F	0 F	0 F	87.143
15 AKOLI-KOPE	350 : 0 : 1 : 1 : 1915	134.533 F	175.913 F	(41.380 F)	0 F	26.975 F	26.975 F	30.000 F	232.888
16 AKPAKPEDONE	800 : 0 : 2 : 2 : 12205	269.200 F	73.712 F	195.488 F	23.000 F	21.100 F	44.100 F	3.000 F	120.812
17 AKPAVE KOPE	250 : 0 : 1 : 1 : 1946	134.400 F	87.577 F	46.823 F	1.000 F	0 F	1.000 F	0 F	88.577
18 ALOYI	550 : 0 : 2 : 2 : 12115	269.067 F	204.391 F	64.676 F	10.000 F	30.000 F	40.000 F	30.000 F	274.391
19 ANAZIVE	300 : 0 : 1 : 1 : 1979	137.867 F	386.977 F	(249.110 F)	0 F	0 F	0 F	0 F	386.977
20 ASSI-KEVE	250 : 0 : 1 : 1 : 12014	134.533 F	98.859 F	35.674 F	4.200 F	30.000 F	34.200 F	1.000 F	134.059
21 ATJHD	330 : 0 : 1 : 1 : 12446	137.933 F	13.563 F	124.370 F	3.845 F	0 F	3.845 F	0 F	17.408
22 ATIKOLE	500 : 0 : 2 : 2 : 12051	269.333 F	84.649 F	184.684 F	0 F	0 F	0 F	0 F	84.649
23 AVEJJE	1200 : 0 : 2 : 2 : 12135	248.600 F	50.000 F	198.600 F	8.200 F	0 F	8.200 F	0 F	58.200
24 AVEGAN (+ BEDJEME)	650 : 1 : 1 : 2 : 1500	623.823 F	122.077 F	501.746 F	3.260 F	0 F	3.260 F	0 F	125.337
25 AVELEBRE	1200 : 2 : 0 : 2 : 12018	924.633 F	138.916 F	785.717 F	20.000 F	0 F	20.000 F	0 F	158.916
26 AYA KOPE	1500 : 0 : 2 : 2 : 12334	222.267 F	1.946.608 F	(1.724.341 F)	0 F	12.076.000 F	12.076.000 F	0 F	4.022.608
27 AZI KOPE	200 : 0 : 1 : 1 : 10850	110.600 F	242.432 F	(131.832 F)	59.600 F	0 F	59.600 F	12.000 F	314.032
28 BEDJEME (VOIR AVEGAN)	175 : 0 : 1 : 1 : 1946	134.600 F	VOIR AVEGAN	VOIR AVEGAN	3.200 F	0 F	3.200 F	VOIR AVEGAN	VOIR AVEGAN
29 BEGBE	350 : 0 : 1 : 1 : 1946	134.400 F	204.414 F	(70.014 F)	3.000 F	164.000 F	167.000 F	0 F	371.414
30 BIDJEME (**)	250 : 0 : 1 : 1 : 1908	78.867 F	NON	78.867 F	0 F	17.000 F	17.000 F	0 F	17.000
31 DAHOME (**)	150 : 1 : 0 : 1 : 1908	225.326 F	NON	83.486 F	0 F	0 F	0 F	0 F	0
32 DEKAME	300 : 0 : 1 : 1 : 12931	110.600 F	220.979 F	(110.379 F)	0 F	0 F	0 F	0 F	220.979
33 DEVE (**)	350 : 0 : 1 : 1 : 12422	83.600 F	33.334 F	50.266 F	0 F	0 F	0 F	0 F	33.334
34 DOEVE (**)	200 : 2 : 0 : 2 : 14282	450.651 F	30.000 F	420.651 F	20.000 F	0 F	20.000 F	0 F	50.000
35 DZAKPO	400 : 0 : 1 : 1 : 1975	134.533 F	127.711 F	6.822 F	17.448 F	8.000 F	25.448 F	0 F	153.159
36 DZATIKPO	500 : 2 : 0 : 2 : 12072	925.815 F	95.122 F	830.693 F	35.500 F	25.000 F	60.500 F	6.000 F	161.622
37 DZODEDJI (**)	700 : 2 : 0 : 2 : 15076	448.878 F	94.080 F	354.798 F	20.000 F	56.000 F	76.000 F	0 F	170.080
38 EGBE	450 : 0 : 2 : 2 : 1940	265.333 F	538.590 F	(273.257 F)	1.000 F	0 F	1.000 F	0 F	539.590
39 EKPO (**)	400 : 0 : 1 : 1 : 12365	84.067 F	30.000 F	54.067 F	20.000 F	0 F	20.000 F	0 F	30.000
40 ETOE	450 : 0 : 2 : 2 : 12236	221.200 F	112.474 F	108.726 F	12.600 F	4.000 F	16.600 F	0 F	129.074
41 GAMBELLE	1200 : 0 : 3 : 3 : 1944	386.533 F	105.000 F	281.533 F	13.968 F	0 F	13.968 F	0 F	118.968
42 GAME KOPE	700 : 0 : 2 : 2 : 1914	268.800 F	48.084 F	220.716 F	0 F	0 F	0 F	0 F	48.084
43 GAMBELILI (**)	800 : 1 : 0 : 1 : 1908	222.371 F	50.000 F	172.371 F	0 F	0 F	0 F	0 F	50.000
44 GAPE KOPE	350 : 0 : 2 : 2 : 13095	221.200 F	109.417 F	111.783 F	5.000 F	13.000 F	18.000 F	0 F	127.417
45 GATI KOPE (VOIR AVEGAN)	150 : 0 : 1 : 1 : 1946	110.600 F	VOIR AVEGAN	VOIR AVEGAN	0 F	0 F	0 F	VOIR AVEGAN	VOIR AVEGAN
46 HINLAGBE	250 : 1 : 0 : 1 : 12021	462.908 F	155.555 F	307.353 F	60.000 F	0 F	60.000 F	0 F	215.555
47 KAENI KPEDIJI (**)	600 : 1 : 1 : 2 : 1908	303.668 F	NON	303.668 F	20.000 F	20.000 F	40.000 F	10.000 F	50.000
48 KOTSO KOPE	750 : 0 : 2 : 2 : 1985	269.333 F	221.719 F	47.614 F	19.265 F	0 F	19.265 F	90.000 F	330.984
49 KPAKPATOMOU (**)	600 : 0 : 1 : 1 : 13139	83.933 F	47.642 F	36.291 F	0 F	0 F	0 F	0 F	47.642
50 KPEDIJI (**)	750 : 2 : 0 : 2 : 13267	446.514 F	62.717 F	383.797 F	0 F	0 F	0 F	10.000 F	72.717
51 KPEVEGO	600 : 2 : 0 : 2 : 12350	972.504 F	15.422 F	957.082 F	45.000 F	2.000 F	47.000 F	0 F	62.422
52 KPLABA I	400 : 0 : 1 : 1 : 1942	134.400 F	128.300 F	6.100 F	0 F	0 F	0 F	50.000 F	178.300
53 LOKUDUOPE (**)	350 : 1 : 0 : 1 : 12045	222.257 F	60.811 F	162.446 F	20.000 F	15.000 F	35.000 F	6.000 F	101.811
54 MOTSI	250 : 0 : 1 : 1 : 1945	134.400 F	174.537 F	(40.137 F)	11.270 F	0 F	11.270 F	15.000 F	200.807

PREPARE PAR : K. KOTA, COORDONATEUR BUREAU CUSO TSEVIE.



N°	ESTIM. IAE IF	INTEGRITE	OBJECTIF AU	SOLDE CNCA	DIFFERENCE	DEF. - FEP.	AUTRES	DEFENSES	Pte CAISSE	EFFORT REEL	
PROG VILLAGES	POPUL.	ACTUEL	POPUL. CNCA	25 MAI 90	OBJEC - CNCA	POMPES	DEPENSES	TOTALES	AU VILLAGE	DU VILLAGE	
ZONE D											
1 AGIDOME (U)	600	0	2	2	12121	275.667 F	105.441 F	170.426 F	55.988 F	0 F	161.429 F
2 AGADJAKPE	300	0	1	1	12075	134.667 F	160.003 F	(25.336 F)	4.500 F	31.800 F	208.603 F
3 AGODOKPE	500	2	0	2	12071	971.322 F	38.253 F	933.069 F	170.000 F	24.000 F	232.253 F
4 AGOKPOE	250	0	1	1	12076	134.667 F	156.926 F	(22.259 F)	7.600 F	0 F	179.526 F
5 AKPANITO	400	0	1	1	12325	111.133 F	131.932 F	(20.799 F)	14.710 F	0 F	162.142 F
6 ANAVESAN	300	0	1	1	12088	134.667 F	139.713 F	(5.046 F)	11.315 F	3.000 F	169.028 F
7 ANYAVE	300	0	1	1	12067	134.533 F	81.800 F	52.733 F	15.000 F	0 F	96.800 F
8 ASSOME (**) MF	2000	0	1	1	14110	93.467 F	85.835 F	7.632 F	0 F	0 F	85.835 F
9 ATIDE-AFEDOME (U)	600	0	2	2	12112	275.867 F	79.009 F	196.858 F	45.000 F	0 F	124.009 F
10 ATTIVEME	700	1	0	1	12233	367.461 F	158.341 F	209.120 F	20.000 F	3.000 F	195.141 F
11 BATOUNE +TSIKALE	150	0	1	1	12275	101.933 F	80.484 F	21.449 F	0 F	0 F	80.484 F
12 DONO+AGBODANOU (U)	600	0	1	1	12152	134.600 F	128.332 F	6.268 F	36.765 F	17.000 F	215.137 F
13 HEDZENE	150	0	1	1	12089	134.600 F	62.700 F	71.900 F	0 F	0 F	62.700 F
14 KOUBINOUKOU	300	0	1	1	12074	134.667 F	111.476 F	23.191 F	11.500 F	0 F	122.976 F
15 KOVIE	4500	1	0	1	12253	485.661 F	75.000 F	410.661 F	0 F	0 F	75.000 F
16 KPALA	650	0	2	2	12348	222.267 F	97.426 F	124.841 F	0 F	0 F	97.426 F
17 KPEDE	200	0	1	1	12068	134.600 F	47.500 F	87.100 F	0 F	0 F	7.000 F
18 KPODAVE (**) (D)	200	0	1	1	14292	83.600 F	52.500 F	31.100 F	0 F	0 F	52.500 F
19 KPOGEDE	600	2	0	2	12016	971.322 F	86.767 F	884.555 F	20.000 F	0 F	123.217 F
20 KPOTA-ALONDEGRE	800	1	0	1	12138	485.661 F	73.107 F	412.554 F	20.000 F	0 F	93.107 F
21 KPOTA (GELAINVIE)	300	0	1	1	12790	110.667 F	83.260 F	27.407 F	2.000 F	0 F	85.260 F
22 LILIKOPE (**) (D)	800	0	1	1	12790	110.667 F	83.260 F	27.407 F	2.000 F	11.000 F	13.000 F
23 MEDUINE (**) (D)	400	0	2	2	14186	167.200 F	50.356 F	116.844 F	0 F	800 F	51.156 F
24 MOE KOFE	250	0	1	1	12147	137.933 F	105.110 F	32.823 F	14.700 F	0 F	119.810 F
25 SEVA	800	0	2	2	12122	275.733 F	154.954 F	120.779 F	34.575 F	20.000 F	209.529 F
26 TEDO (U)	900	0	1	1	12143	137.867 F	98.200 F	39.667 F	66.189 F	0 F	219.389 F
27 TSIKALE	500	1	0	1	12090	485.661 F	61.999 F	423.662 F	0 F	0 F	61.999 F
28 TSINSOLE	400	0	2	2	12091	269.333 F	206.808 F	62.525 F	15.000 F	0 F	240.923 F
29 VAVATSI	150	0	1	1	12235	134.600 F	59.543 F	75.057 F	3.486 F	0 F	63.029 F
TOTAUX >>>>> 16600 6 29 37 7.325.021 F 2.772.775 F 4.518.047 F 570.328 F 110.600 F 680.928 F 202.205 F 3.655.908											

(37 POMPES SUR 37 FORAGES)

NB AU N° 15 INTEGRATION D'UN NOUVEAU VILLAGE (KOVIE) TRANSFERE DE LA ZONE F

LEGENDE

(D) POMPE TROPIC 7 DEFLECHIN

(U) POMPE UPN

MF MOTOPOMPE COMRISE

(**) VILLAGE FORE PAR JICA

[] ANCIENNE POMPE VERGNET (REMISE EN ETAT) CHANGEE PAR POMPE INDIA M2-TOGO (UPROMA).

NB VERIFIER LES SOLDES REELS DES LIVRETS AVANT DE LES INSCRIRE SUR CE RAPPORT.



NO DES VILLAGES		ESTIM. PRE POPUL.	IF+ ACTUEL	INBR IPOM	CPT CNCA	OBJECTIF AU 25 MAI 90	SOLDE CNCA AU 25 MAI 90	DIFFERENCE OBJEC-CNCA	DEF.-REP. POMPES	AUTRES DEPENSES	DEFENSES TOTALES	1ste CAISSE AU VILLAGE	EFFORT RE DU VILLAGE
ZONE E													
1 ABLAVE	(U)	300	0	1	12005	134.667 F	82.195 F	52.472 F	13.500 F	17.900 F	31.400 F	15.000 F	126.595
2 ABDEBE	(D)	250	0	1	12078	132.133 F	71.166 F	61.027 F	0 F	26.000 F	26.000 F	5.000 F	102.106
3 ADEKFOU		250	0	1	12009	137.933 F	160.105 F	(22.172 F)	2.100 F	59.000 F	61.100 F	17.350 F	238.552
4 AGBANDJANAKEN		300	1	0	12080	460.544 F	76.516 F	384.028 F	65.950 F	0 F	65.950 F	4.500 F	146.966
5 AGBESSIA		650	0	2	11991	269.067 F	86.696 F	182.371 F	24.248 F	0 F	24.248 F	1.500 F	112.444
6 AGHON	(J)	1200	1	2	11993	721.808 F	212.574 F	509.234 F	247.355 F	10.000 F	257.355 F	8.000 F	477.929
7 AGHOMÉ		150	0	1	11987	137.867 F	69.564 F	68.303 F	0 F	15.000 F	15.000 F	2.000 F	86.564
8 AGOTIME	>>	150	0	0	12283	0 F	39.495 F	(39.495 F)	0 F	12.500 F	12.500 F	1.000 F	52.995
9 AKI	#	200	0	1	11796	137.800 F	112.943 F	24.857 F	0 F	27.500 F	27.500 F	12.500 F	152.943
10 ALASBADJA		150	0	1	12082	134.400 F	55.653 F	78.747 F	0 F	6.500 F	6.500 F	10.000 F	72.153
11 AMATO KOPE (**)	(D)	150	0	1	11191	90.667 F	100.669 F	54.667 F	900 F	13.350 F	14.250 F	6.000 F	120.919
12 ASSI KOPE (BAKA KOPE)		200	0	1	12084	137.667 F	78.950 F	58.717 F	0 F	16.500 F	16.500 F	6.500 F	101.950
13 ATI AKAKPE	#	250	0	1	11990	134.600 F	75.838 F	58.762 F	13.500 F	5.650 F	19.150 F	2.500 F	97.486
14 ATI ATSAVE	#	250	0	1	11995	134.667 F	72.270 F	62.397 F	0 F	15.200 F	15.200 F	16.225 F	103.695
15 ATI NOUFDE	>>	250	0	0	11990	0 F	100.000 F	(100.000 F)	0 F	13.100 F	13.100 F	3.500 F	116.600
16 ATI NYAMESSIVA	#	250	0	1	11795	137.800 F	100.158 F	37.642 F	0 F	80.000 F	80.000 F	12.000 F	192.158
17 ATI TOUJI		365	1	0	12008	458.475 F	103.683 F	354.792 F	15.000 F	85.500 F	100.500 F	10.000 F	214.183
18 ATSE KOPE	>>	150	0	0	12079	0 F	63.164 F	(63.164 F)	0 F	12.500 F	12.500 F	2.500 F	78.164
19 AVAZI KOPE +DOKFOU		300	0	1	12001	134.667 F	99.772 F	34.895 F	0 F	12.000 F	12.000 F	3.500 F	115.272
20 AVEDJETA		250	1	0	11797	485.661 F	65.749 F	419.912 F	16.830 F	27.800 F	44.630 F	10.000 F	120.379
21 BAKA KOPE		500	0	1	12006	137.667 F	68.262 F	69.405 F	0 F	37.500 F	37.500 F	6.000 F	111.762
22 BANI KOPE		650	1	1	12083	592.677 F	129.101 F	463.576 F	45.000 F	12.000 F	57.000 F	5.000 F	191.101
23 BATOUNE	(K)	1450	0	2	12411	221.333 F	213.670 F	7.663 F	11.761 F	28.500 F	40.261 F	8.500 F	262.431
24 BEDIKPE	(D)	300	0	1	12004	134.600 F	57.472 F	77.128 F	0 F	20.000 F	20.000 F	4.000 F	81.472
25 BEDJRA KOPE		450	0	2	11802	275.867 F	183.039 F	92.828 F	27.000 F	6.000 F	35.000 F	11.000 F	229.039
26 DATTVOU		350	0	1	11805	137.867 F	99.669 F	38.198 F	13.500 F	10.550 F	24.050 F	21.700 F	145.419
27 DIDOKFOU		200	0	0	12085	0 F	53.731 F	(53.731 F)	0 F	13.500 F	13.500 F	1.500 F	66.731
28 ELIO		125	0	1	11799	137.800 F	57.140 F	80.660 F	0 F	13.500 F	13.500 F	2.500 F	73.140
29 FOKPO II		200	0	1	12002	134.400 F	62.482 F	71.918 F	5.100 F	47.000 F	56.100 F	2.000 F	120.532
30 GAYO KOPE	(D)	250	0	1	11994	134.600 F	66.207 F	68.393 F	13.500 F	76.100 F	89.600 F	12.000 F	167.807
31 GUENDI		250	0	1	12003	134.533 F	64.965 F	69.568 F	13.500 F	21.100 F	34.600 F	12.000 F	111.568
32 HEKPE		500	0	2	12012	268.800 F	225.500 F	43.300 F	9.900 F	150.000 F	159.900 F	3.500 F	388.900
33 HETOMI	>>	150	0	0	11996	0 F	51.439 F	(51.439 F)	0 F	4.500 F	4.500 F	3.500 F	59.439
34 HLEKFOU		125	0	1	12000	134.667 F	46.126 F	88.541 F	13.500 F	3.000 F	16.500 F	9.000 F	73.626
35 HLENE		350	0	1	11798	137.667 F	153.462 F	(15.595 F)	2.261 F	15.500 F	17.761 F	6.000 F	177.227
36 KLOUMPEDE		350	0	1	12010	137.800 F	119.401 F	18.399 F	13.500 F	7.000 F	20.500 F	9.000 F	148.901
37 KOUASSI		800	1	0	12177	485.366 F	52.349 F	433.017 F	145.000 F	357.000 F	502.000 F	1.500 F	555.649
38 KPEJUI		250	1	0	12081	460.544 F	125.983 F	334.561 F	75.000 F	26.350 F	101.350 F	17.000 F	244.357
39 KPETSUGOME (**)		150	0	1	11447	64.400 F	35.000 F	49.400 F	0 F	3.000 F	3.000 F	8.500 F	46.500
40 KPOHE	>>	250	0	0	12013	0 F	103.550 F	(103.550 F)	0 F	58.000 F	58.000 F	31.000 F	192.550
41 KPOTAME+DJEBRAKONDJI	#	850	1	1	12086	592.677 F	104.140 F	488.537 F	25.000 F	21.600 F	47.600 F	4.000 F	153.740
42 MANGOTIDEJE	>>	300	0	0	11999	0 F	56.711 F	(56.711 F)	0 F	6.500 F	6.500 F	2.500 F	65.711
43 MEKOUADE	>>	200	0	0	11992	0 F	53.439 F	(53.439 F)	0 F	17.500 F	17.500 F	6.300 F	77.239
44 NYANYAME MANDENKPE	>>	250	0	0	11998	0 F	115.889 F	(115.889 F)	0 F	165.000 F	165.000 F	10.000 F	290.889
45 OULENDU	#	150	0	1	12008	134.600 F	63.684 F	70.916 F	0 F	13.500 F	13.500 F	7.000 F	84.184
46 SANDUTA		300	0	1	11794	137.933 F	131.573 F	6.360 F	20.350 F	8.500 F	28.850 F	6.000 F	166.427
47 TAKLAVE (**)	(D)	250	0	1	14274	84.333 F	43.000 F	41.333 F	13.500 F	9.000 F	22.500 F	26.000 F	91.500
48 TERANDE		325	0	1	12007	134.533 F	82.486 F	52.047 F	13.500 F	16.000 F	29.500 F	6.000 F	117.986
49 TOVEGAN		1500	1	2	11793	739.391 F	61.675 F	677.716 F	118.471 F	6.000 F	124.471 F	12.500 F	198.646
50 VEKO (**)	(D)	150	0	1	14274	84.333 F	40.000 F	44.333 F	13.500 F	9.000 F	22.500 F	5.000 F	67.500
51 MONOUGBA		650	1	0	12203	485.070 F	60.728 F	424.342 F	20.000 F	12.000 F	32.000 F	19.000 F	111.728
52 YOPE KOPE	#	150	0	1	11997	134.600 F	64.711 F	69.889 F	13.500 F	6.000 F	21.500 F	15.000 F	101.211



✓

NO	ESTIM. RE	IF+ INCR:OPT	OBJECTIF AU	SOLDE CNCA	DIFFERENCE	DEF.-REP.	AUTRES	DEPENSES	Pre CAISSE	EFFORT RE					
FROG VILLAGES	POPUL.	ACTUEL:POM:CNCA	25 MAI 90	AU 25 MAI 90	OBJEC-CNCA	POMES	DEPENSES	TOTALES	AU VILLAGE	DU VILLAGE					
ZONE F															
1 AFIADENYIGBA	300	0	1	1	2161	134.533 F	90.066 F	44.467 F	28.000 F	19.500 F	47.500 F	0 F	137.50		
2 AGBALAH	415	0	1	1	-	39.000 F	-	39.000 F	0 F	0 F	0 F	25.000 F	25.00		
3 AGBOZOME	700	1	1	2	2156	605.715 F	88.276 F	517.439 F	27.000 F	50.000 F	77.000 F	0 F	165.27		
4 AGOTIME	500	1	0	1	2215	458.475 F	89.011 F	369.464 F	20.000 F	6.000 F	26.000 F	0 F	115.01		
5 AGOUDJA	2000	1	1	2	2183	575.212 F	99.147 F	476.065 F	20.000 F	20.000 F	40.000 F	0 F	139.11		
6 AGOVE	(**)	(K)	250	1	0	1	4142	228.576 F	72.721 F	155.855 F	0 F	40.000 F	40.000 F	0 F	112.72
7 AHALE	(**)	(D)	100	0	1	1	4195	84.933 F	26.000 F	58.933 F	0 F	24.900 F	24.900 F	0 F	50.91
8 AKPAVENE	[]	350	1	0	1	2231	485.661 F	82.748 F	402.913 F	121.000 F	5.000 F	126.000 F	5.000 F	213.74	
9 ALANGBE	[]	1500	1	1	2	2306	624.185 F	50.237 F	573.948 F	105.832 F	26.200 F	132.032 F	0 F	182.21	
10 AMAKE	(**)	(D)	200	0	1	1	10477	84.400 F	30.510 F	50.200 F	15.000 F	36.500 F	51.500 F	0 F	82.01
11 AMENOUKPE+KEDJI	(**)	100	0	1	1	4182	79.533 F	VOIR KEDJI	VOIR KEDJI	20.000 F	0 F	20.000 F	0 F	VOIR KEDJI	
12 AMESSI KPEME		211	0	1	1	2163	134.533 F	115.500 F	19.033 F	6.000 F	13.500 F	19.500 F	7.125 F	142.11	
13 ANDO		500	1	0	1	2230	486.252 F	59.528 F	426.724 F	20.000 F	0 F	20.000 F	2.500 F	82.01	
14 ANNA	[]	500	1	0	1	2254	458.475 F	40.150 F	418.325 F	75.830 F	0 F	75.830 F	38.500 F	154.41	
15 APEDOKOE	>>	1000	0	0	0	2160	0 F	92.066 F	(92.066 F)	0 F	121.000 F	121.000 F	0 F	213.01	
16 APEYEME		1500	1	0	1	2153	458.475 F	75.162 F	383.313 F	97.000 F	0 F	97.000 F	0 F	172.11	
17 ATCHANVE (ZENE)		500	1	0	1	2333	460.544 F	66.922 F	393.622 F	93.958 F	6.250 F	102.208 F	1.170 F	172.31	
18 ATCHANVE GBABA		450	0	2	2	2162	269.067 F	70.182 F	198.885 F	27.000 F	0 F	27.000 F	0 F	97.11	
19 AVATOME		450	1	0	1	2228	460.544 F	74.749 F	385.795 F	7.800 F	0 F	7.800 F	400 F	82.91	
20 AVEDOME	[]	580	0	1	1	2229	137.867 F	50.464 F	87.403 F	103.000 F	0 F	103.000 F	0 F	153.41	
21 AVEYE	(**)	(U)	200	0	1	1	3254	79.533 F	60.000 F	19.533 F	0 F	22.618 F	22.618 F	2.070 F	84.61
22 AVEVDEN		250	1	0	1	2222	460.544 F	57.579 F	402.965 F	31.664 F	2.000 F	33.664 F	4.750 F	95.91	
23 AVE YOPE	(D)	800	1	1	2	1804	623.823 F	52.176 F	571.647 F	56.000 F	77.000 F	133.000 F	2.000 F	167.11	
24 BADJA		4000	3	0	3	2154	1.387.836 F	114.662 F	1.273.174 F	41.250 F	0 F	41.250 F	0 F	155.91	
25 BATOME	(**)	(D)	100	0	1	1	3376	84.933 F	119.508 F	(34.575 F)	0 F	60.200 F	60.200 F	4.500 F	184.21
26 BODJI		600	1	0	1	2216	462.612 F	103.696 F	358.916 F	45.600 F	62.400 F	108.000 F	1.345 F	213.01	
27 BOKPLALA		1000	1	0	1	2159	485.957 F	63.043 F	402.914 F	76.543 F	2.000 F	78.543 F	11.600 F	173.11	
28 DOND KOPE	(**)	(U)	300	0	1	1	4159	79.800 F	5.680 F	73.920 F	0 F	15.500 F	15.500 F	0 F	21.31
29 EDJI	(**)	(K)	1500	1	0	1	4138	228.576 F	65.677 F	162.899 F	16.680 F	20.200 F	36.880 F	0 F	102.51
30 GADZATOE ELAVANYO		400	0	1	1	2118	134.533 F	66.501 F	48.032 F	13.500 F	0 F	13.500 F	0 F	100.01	
31 GBESSA KOPE	(**)	(D)	150	0	1	1	4296	84.933 F	27.600 F	57.333 F	17.000 F	28.500 F	45.500 F	0 F	73.11
32 HONUIVE		500	1	0	1	2181	477.683 F	53.275 F	424.406 F	100.675 F	27.000 F	127.675 F	40.000 F	220.91	
33 KEDJI	(**)	300	1	0	1	4162	227.394 F	26.936 F	200.458 F	20.000 F	11.000 F	31.000 F	1.500 F	59.41	
34 KOUTEVI	(**)	(U)	500	0	1	1	4143	79.800 F	15.000 F	64.800 F	13.175 F	24.000 F	37.175 F	3.000 F	55.11
35 KOUNE	(**)	400	1	0	1	4203	226.803 F	38.000 F	188.803 F	61.250 F	0 F	60.000 F	2.000 F	100.01	
36 KPEGBE	(D)	300	0	1	1	2179	134.533 F	74.072 F	60.461 F	18.300 F	0 F	18.300 F	15.000 F	107.31	
37 KPODJI		500	0	2	2	2182	269.067 F	133.768 F	135.299 F	34.000 F	0 F	34.000 F	2.500 F	170.21	
38 LODME		350	1	0	1	11989	477.683 F	68.150 F	409.533 F	55.076 F	0 F	55.076 F	0 F	126.21	
39 SEVENO		2500	0	1	1	-	39.000 F	-	39.000 F	0 F	0 F	0 F	50.000 F	50.00	
40 TONOUVE	[]	400	1	0	1	2241	477.683 F	44.857 F	432.826 F	77.080 F	0 F	77.080 F	0 F	121.51	
41 TOVE		250	0	1	1	1801	137.867 F	149.900 F	(12.033 F)	13.500 F	36.750 F	52.250 F	3.000 F	205.11	
42 TSIVIEFE	(D)	2300	1	2	3	1803	762.119 F	177.270 F	584.849 F	21.200 F	123.575 F	144.775 F	7.000 F	329.01	
43 VAKPO		250	1	0	1	2180	458.475 F	90.936 F	367.539 F	20.765 F	0 F	20.765 F	0 F	111.71	
44 MOUGOME	(**)	200	1	0	1	4273	227.394 F	20.000 F	207.394 F	20.000 F	22.000 F	42.000 F	0 F	62.01	
45 MOUTO		150	1	0	1	2157	477.683 F	77.530 F	400.153 F	12.120 F	0 F	12.120 F	0 F	89.61	
46 YONETCHIN	[]	2000	2	0	2	2214	921.087 F	65.010 F	856.077 F	179.665 F	2.000 F	181.665 F	6.600 F	253.41	
47 ZEBEDE	(**)	(D)	200	0	1	1	4066	84.933 F	48.084 F	36.849 F	0 F	21.200 F	21.200 F	2.700 F	71.91
48 ZENE (ATCHANVE)	(**)	(D)	150	0	1	1	2333	84.400 F	VOIR ATCHANVE	VOIR ATCHANVE	0 F	0 F	0 F	6.700 F	VOIR ATCHANVE
49 ZOGBE KOPE	(**)	350	1	0	1	4202	226.803 F	62.500 F	164.303 F	20.000 F	77.000 F	97.000 F	20.000 F	179.01	
50 ZOGEFIME		2500	2	0	2	2272	916.950 F	55.888 F	861.062 F	243.053 F	245.225 F	488.278 F	0 F	544.11	
51 ZOLO	(D)	3000	3	0	3	2213	1.458.756 F	25.865 F	1.429.891 F	60.000 F	146.000 F	206.000 F	0 F	234.11	

NO	ESTIM. PRE	INDICATE	OBJECTIF AU	SOLDE CNCA	DIFFERENCE	DEF.-REF.	AUTRES	DEPENSES	1 ^{re} CAISSE	EFFORT RE		
PROB VILLAGES	POPUL.	ACTUEL	25 MAI 90	25 MAI 90	OBJEC-CNCA	POMPES	DEPENSES	TOTALES	1 ^{er} VILLAGE	DU VILLAGE		
TOTAUX >>>>>	32506	36	28	64	18.565.171 F	3.291.804 F	15.115.744 F	2.058.516 F	1.399.018 F	3.457.534 F	266.160 F	7.005.47

(64 POMPES SUR 64 FORAGES)

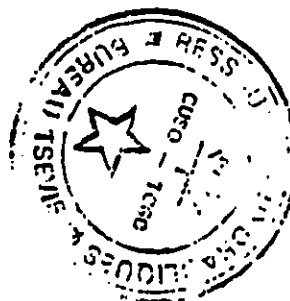
NB LE VILLAGE DE KOVIE EST DESORMAIS TRANSFERE DANS LA ZONE D !

LEGENDE

- (D) POMPE TROPIC 7 DEFLECHIN
- (U) POMPE UPM
- (K) POMPE KARDIA
- (***) VILLAGE FORÉ PAR JICA
- ** NOUVEAU VILLAGE ENCADRE PAR LE PHV DEPUIS RECHERCHE FORAGE POSITIF GEOMINES DE JANVIER 89.
- >> VILLAGE SEC AYANT EU ESSAI(S) FORAGE(S) NEGATIF(S).
- \$ VILLAGE AVEC FORAGE POSITIF DEPUIS RECHERCHE FORAGE GEOMINES MARS 89.
- [] ANCIENNE POMPE VERGNET (REMISE EN ETAT) CHANGEE EN INDIA M2-TG60 (UFROMA) EN 1989.

NB VERIFIER LES SOLDES REELS DES LIVRETS AVANT DE LES INSCRIRE SUR CE RAPPORT.

PREPARE PAR: L. KOTA. COORDONNATEUR BUREAU CUSO TSEVIE.



✓

BIBLIOGRAPHIE

1- Articles et ouvrages d'organismes internationaux et canadiens:

Agence canadienne pour le développement internationale (ACDI), Évaluation Corporative, Division de l'évaluation, Hull, 1990.

Agence canadienne pour le développement international (ACDI), Rapport d'évaluation, Division de l'évaluation, Hull, 1988.

Banque mondiale, Rapport du groupe régional de l'eau et de l'assainissement: l'amélioration du fonctionnement des pompes, Washington, décembre 1989.

Banque mondiale, la coopération entre la Banque mondiale et les Institutions Non Gouvernementales, Washington, 1982.

DORAY, Jean-Pierre (sous la direction de), Non Governmental Organizations in International Development: Mobilisation, Partnerships and Effectiveness, (compte-rendu de la conférence tenue à Ottawa entre le 15 et le 17 octobre 1986), Ottawa, 1986.

Institut Nord-Sud, Ponts d'espoir: les organismes bénévoles canadiens et le Tiers-Monde, Éditions d'ARC, Ottawa, 1988.

Gouvernement Togolais, Décret réglementant l'implantation et le fonctionnement des ONG et leurs activités de développement au Togo, Lomé, 1982.

LAPORTE, Marc, Rapport de l'Assemblée générale annuelle de Partenariat Afrique Canada, (Ottawa, 25-27 septembre 1991), Ottawa, 1991.

Partenariat Afrique Canada, document de base, assemblée générale annuelle 1991 de PAC, Ottawa, 1991.

Partenariat Afrique Canada, document de base: questions de principes. Atelier numéro quatre, Ottawa, 1991.

2- Ouvrages publiés par CUSO:

CUSO, (Sous la direction de Louis-George Assenault), Plan d'exécution et extension du projet hydraulique villageois au Togo, Lomé, 1987.

CUSO, Rapport interne: projet de plan d'opération de l'extension de la phase II du PHV/CUSO au Togo, Ottawa, 1990.

CUSO, procès verbal de la rencontre régionale Afrique de l'Ouest tenue à Lakka, (Sierra Leone du 28 octobre 1990 au 4 novembre 1990), Sierra Leone, 1990.

CUSO, (Sous la direction de Pierre Vaillancourt), Rapport final du PHV, Ottawa, 1990.

CUSO, Mission d'évaluation: Rapport 2, leçons et recommandations, Ottawa, 1990.

CUSO, Rôles et responsabilités dans le PHV, Ottawa, 1984.

CUSO, État du décaissement, phases 1 et 2, Ottawa, 1991.

CUSO, Rapport du bureau de CUSO, Lomé, 1990.

CUSO (sous la direction de Anne Duprat), Rapport de mission 2 au Togo, Ottawa, 1986.

CUSO, Projet d'hydraulique villageoise au Togo: dossier 918/11756. mission de revue des activités, 21 février au 6 mars 1989, Lomé, 1989.

CUSO, (sous la direction de Robert Caron), Rapport sur le fonctionnement du système d'entretien des pompes, Lomé, 1989.

CUSO, (sous la direction de Kondoh Kota), Rapport d'activités (novembre-décembre 1988), Tsévié, 1988.

CUSO, Rapport final du projet d'hydraulique pour la quatrième année, Ottawa, 1988.

CUSO, État des décaissements au 31 décembre 1988, Lomé, 1988.

CUSO, Rapport d'activités du PHV, huitième trimestre, Ottawa, 1990.

CUSO, Réaction de CUSO à l'évaluation du projet hydraulique villageois au Togo, Ottawa, 1987.

CUSO, Quatrième rapport interne de mission sur le PHV, Ottawa, 1989.

CUSO, Rapport d'évaluation interne de CUSO au niveau de la participation féminine, Ottawa, 1990.

CUSO, (en collaboration avec la Direction de l'Hydraulique urbaine et rural), Plan directeur, Lomé, 1990.

3- Livres et revues:

ARNOLDS, John, SCOTT, Myriam, L'expertise locale en Afrique, Ottawa, Conseil Canadien de la Coopération Internationale, 1986.

ANDERSON, Mary, Generic Questions for Private Voluntary Organisations Evaluations, Washington, John Hopkins University Press, 1985.

HEEMST, Jan Van, The role of NGOs in development: some Perspectives for futher Research, La Haye, Social Institute Studies, 1982.

BELLONCLE, G., La question paysanne en Afrique Noire, Paris, Éditions Khartala, 1982.

BINET, Jean, Psychologie économique africaine, Paris, Éditions Payot, 1970.

BOULANIA, Jean, (sous la direction de), Colloque sur le partenariat entre les ONG et les groupes receveurs de l'aide, Ouagadougou, CESAIO, 1981.

BRAECKMAN, Colette, Les ONG, nouvelle panacée du sous-développement?, Le soir Bruxelles: 14 mars 1990, p.48.

Conférence religieuse canadienne (CRC), Missionnaires catholiques canadiens: statistiques, Ottawa, 1985.

DOLIDON, Denis, Évaluation de la formation des agents de développement communautaire, Ouagadougou, INADES, 1980.

DUMONT, René, L'Utopie ou la mort! Paris, Éditions Seuil, 1973.

ESSEKS, J.D., (dir), L'Afrique de l'indépendance politique à l'indépendance économique, Paris, Maspéro, PUG, 1975.

GOSSELIN, G., L'Afrique désenchantée 1: sociétés et stratégies de transition en Afrique tropicale, Paris, Anthropos, 1978.

GOSSELIN, G., L'Afrique désenchantée II, théorie et politique du développement, Paris, Anthropos, 1980.

GRELLET, G., Les structures économiques en Afrique Noire, Paris, IEDES/PUF, 1982.

KI-ZERBOO, K., Histoire générale de l'Afrique. 1 méthodologie et préhistoire africaine, Paris, Jeune Afrique/Stock/UNESCO, 1980.

KORTEN, C. David, «Micro-policy Reform: The Role of Private Voluntary Development Agencies, Washington», Review of National Association of Schools of Public Affairs and Administration, number 12, Washington, 1986.

LACHANCE, Gabrielle, «La coopération au développement: la point de vue des Organisations Non Gouvernementales québécoises», Revue Canadiennes d'Études du Développement, volume VII : 1 , Québec, 1986.

LEBOTERF, Guy, LESSARD, Pierre, L'ingénierie des projets de développement: gestion participative et développement institutionnelle, Québec, Agence d'ARC inc, 1986.

LECOMTE, Benoit, «participation paysanne à l'aménagement et techniques des projets», Revue Tiers-Monde, Paris, numéro 73, tome XIX, janvier-mars 1978, page:87.

LEFEVRE, Réjean, Manuel en gestion de projets: cours numéro 2, Université du Québec à Hull, Hull, 1991.

LECOMTE, Bernard J., L'aide par projet: limites et alternatives, Paris, OCDE, 1986.

MATHURIN, Alliette (sous la direction de), Implantation et impact des ONG, Groupe de recherches et d'appui au milieu rural (GARMIR), Genève, Collection recherche en développement, 1989.

MERLE, Marcel, Sociologie des relations internationales, Paris, Éditions Dalloz, 1982.

OLOKO, Flang- Gilbert, «la question du développement», Le Boabob, Volume 1, numéro 3, Ottawa, avril 1987.

PAMBOUTCHIVOUNDA, G., Essai sur l'État Africain post-colonial, Paris, Éditions LGDJ, 1982.

POLSHIKOV, P., Capital Accumulation and Economic Growth in Africa, Moscou, Progress Pub, 1981.

PIAULT, M.H., La colonisation: rupture ou paranthèse? Paris, L'Harmattan, 1987.

REITHINGER, Anton, «La CEE, les ONG et les peuples du Tiers-Monde», Le Courrier, numéro 104, juillet-août, Paris, 1987.

RINIAZ, P. et Dufumier, L, Recherche et développement en agriculture, Paris, Collection techniques Vivantes, PUF, 1989.

RWEYEMAMU, J.F., Industrialization and Income Distribution in Africa, Codesria, Dakar, 1980.

SANDBROOK, R., The Politics of basic Needs - Urban Aspects of Assaulting Poverty in Africa, Toronto, University of Toronto Press, 1982.

SENDER' J., SMITH, S., The Development of capitalism in Africa, London, Methuen, 1986.

SCHUMACHER, E.F., Small is beautiful, France, Seuil, 1978.

TENDLER, Judith, Turning Private Organizations into Development Agencies, Boston, Mass. Presse, 1982.

TERRAY, E., L'État contemporain en Afrique, Paris, Éditions L'Harmattan, 1987.

TERRIEN, Paul, Extrait de la présentation de René Dumont à l'Université de Sherbrooke lors de l'atelier sur le nouveau partage, Sherbrooke, Presses de l'Université de Sherbrooke, 1990.

YAO, Koffi Édo, Le pouvoir et le Droit divin en Afrique de l'Ouest, Paris, Éditions L'Harmattan, 1986.

4- Ouvrages généraux:

ALBERTINI, Jean-Marie, Les mécanismes du sous-développement, Paris, Éditions Économie et humanisme, 1967.

AMIN, Samir (dir), L'agriculture africaine et le capitaliste, Anthopos/IDEP, 1975, 380 pages.

AMIN, Samir, Classe et nation, Paris, Éditions de minuit, 1979.

AMIN, Samir, L'impérialiste et le développement inégal, Paris, Éditions Minuit, 1976.

ANGELOPOULOUS, Angelos, Le tiers-Monde face aux pays riches, Paris, PUF, 1979.

DUMONT, René, L'Afrique étranglée, Paris, Seuil, 1980.

DUMONT, René et MOTTIN Marie-France, Le mal développement en Amérique Latine, Paris, Seuil, 1981.

EPPLER, Erhard, Peu de temps pour le Tiers-Monde, Parsi, Éditions Tempoux et Duculot, 1973.

FANON, Pierre, Les damnés de la terre, Paris, Maspéro, 1970.

GUNDER-FRANK, André, Capitalisme et sous-développement en Amérique Latine, Paris, Maspéro, 1974.

JALEE, Pierre, Le pillage du Tiers-Monde, Paris, Maspéro, 1969.

LACOSTE, Yves, Géographie du sous-développement, Paris, PUF, 1978.

LACOSTE, Yves, Unité et diversité du Tiers-Monde, Paris, Maspéro, 1980.

MENDE, Tibor, De l'aide à la recolonisation. Les leçons d'un échec, Paris, seuil, 1972.

NDAW, Alassane, La pensée africaine: recherche sur les fondements de la pensée négro-africaine, Nouvelles éditions africaines, Dakar, 1983.

REY, P.P., Capitaliste négrier: la marche des paysans vers le prolétariat, Paris, Maspéro, 1976.

SAINT-CEOURS, Jean, L'impératif de coopération Nord-Sud, Paris, Éditions Dunod, 1981.

SALAMA, Pierre, L'industrialisation dans le sous-développement, Paris, Maspéro, 1982.

SAWADOGO, A. L'agriculture en Côte-d'Ivoire, Paris, PUF, 1977.

TOUSCOZ, Jean, L'évaluation de la coopération Nord-Sud, Montréal, PUQ, 1976.

ZAHAR, Renate, L'oeuvre de Franz Fanon. Colonisation et aliénation, Paris, Maspéro, 1970.