



Les Sahéliens peuvent  
nourrir le Sahel

# SECURITE ALIMENTAIRE

Bulletin d'information APROSSA / Afrique Verte Burkina [www.afriqueverte.org](http://www.afriqueverte.org)

Numéro 15

octobre – novembre – décembre 2006

## Sommaire

Edito	P.1
Vie de l'ONG	P.2
Actualités	P.3
Bon à savoir	P.5

## EDITO

### Croissance agricole durable au Burkina : faire des choix décisifs

Après un début d'hivernage difficile au Sahel en général et au Burkina en particulier, caractérisé surtout par des pluies mal réparties et insuffisantes, Dame nature est revenue à de meilleurs sentiments à partir de mi-juillet 2006.

Cependant, le retour des pluies ne s'est pas passé partout au Burkina sans jérémiades : des inondations sont vite survenues dans de nombreuses localités dont l'une des plus ravageuses s'est produite à Gorom-Gorom dans la province de l'Oudalan, zone la moins arrosée dans la région du Sahel burkinabé. Le bilan est de 5.695 sinistrés soit 721 ménages, 3.040 enfants et 629 femmes. C'est comme si cela venait confirmer un dicton bien connu qui dit qu'un malheur ne vient jamais seul : en 2005, ce sont les acridiens et les poches de sécheresse qui semaient la désolation à Gorom, en 2006 ce sont les inondations qui s'y invitent. Quand ce n'est pas la sécheresse, ce sont des inondations est-on tenté de conclure, tellement les contradictions climatiques sont flagrantes dans cette partie du pays.

Loin d'être un sort maléfique quelconque, il faut expliquer ces phénomènes par l'évolution défavorable des conditions climatiques certes, mais surtout par la dégradation accélérée des sols et l'amenuisement du couvert végétal au Sahel en général, dans le Sahel burkinabé en particulier. Les efforts actuellement entrepris pour le développement de la petite irrigation afin de juguler les caprices climatiques sont, en cela, insuffisants s'ils ne sont pas doublés d'actions de fond à même de changer durablement le comportement de l'homme vis-à-vis de la nature. L'avenir de notre développement agricole en dépend sérieusement.

Pour l'instant la reprise de l'activité pluviométrique normale sur l'ensemble du pays laisse augurer de bons résultats pour la campagne agricole 2006-2007, en témoignent les premières récoltes de niébé, de maïs et d'arachide dans certaines régions comme le Gourma et le Sahel. La situation

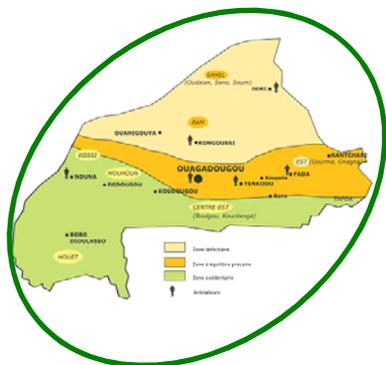
alimentaire, restée stable, s'améliore davantage avec l'arrivée de ces nouvelles récoltes sur les marchés, jugulant définitivement le spectre d'une flambée des prix, du reste maîtrisée depuis les récoltes de novembre 2005.

Selon un communiqué diffusé à l'issue d'une rencontre régionale à Mindelo au Cap Vert du 26 au 28/09/06, le CILSS annonce des récoltes comprises entre 11,5 millions et 15 millions de tonnes pour la campagne agricole qui s'achève. Il y a donc des excédents céréaliers en perspective, ce qui bien entendu, ne règle pas d'un coup de bâton magique l'ensemble des problèmes auxquels les populations sont confrontées : dégradation des revenus et malnutrition chronique des enfants en bas âge pour ne citer que cela.

En effet, une mauvaise gestion des excédents céréaliers engendre de nombreux gâchis : chute des cours du marché, donc des revenus, détérioration de stocks, etc. Il faut donc travailler à valoriser et rentabiliser ces excédents, d'où la nécessité pour nos opérateurs économiques d'être plus agressifs en prenant plus d'initiatives dans un marché sous régional en construction.

L'exemple des commerçants Ghanéens est en cela édifiant : actuellement, c'est le Niger qui reçoit les stocks de maïs ghanéen habituellement vendus en période de soudure au Burkina où les prix courants sont peu intéressants cette année. De plus, nos opérateurs économiques doivent maintenant réaliser que la transformation agro-alimentaire est un secteur pouvant absorber utilement les excédents, en augmentant leur valeur ajoutée et en diversifiant les débouchés : marché urbain, aliments de bétail, matière première pour l'industrie alimentaire etc.

Basant son développement économique sur l'agriculture en l'absence d'autres ressources, le Burkina doit prendre au sérieux la valorisation des excédents céréaliers afin de maintenir le potentiel productif des agriculteurs et jeter les bases d'une croissance agricole durable.



### Sécurité Alimentaire

Le Bulletin d'information  
d'Afrique Verte Burkina

01 BP 6129 – Ouagadougou 01

Tel : 50 34 11 39

Fax : 50 34 36 24

Mail : [afrique.verte@liptinfor.bf](mailto:afrique.verte@liptinfor.bf)

Site Web:  
[www.afriqueverte.org](http://www.afriqueverte.org)

Rédaction : Coordination d'Afrique  
Verte Burkina

## Autonomisation d'Afrique Verte au Burkina : un an après

### APROSSA – AV Burkina : de nouveaux programmes sur la transformation des céréales

Au Burkina, entre 2003 et 2005, un premier projet sur Ouagadougou a permis d'améliorer la production des unités de transformation féminines. Elles ont été accompagnées afin de garantir une qualité constante au consommateur (pratiques d'hygiène, conservation des stocks, systématisation des recettes...). L'action a également porté sur la professionnalisation de la gestion des unités, notamment à travers l'accès au crédit.

Les progrès sont notables sur l'application des techniques de gestion, l'hygiène et la qualité, la présentation et le conditionnement, mais aussi sur la diversification des produits. Les femmes ont constitué un réseau afin de résoudre ensemble des contraintes communes. De nouvelles activités à mettre en œuvre ont été identifiées pour renforcer les acquis et répondre aux besoins de la filière.

Une seconde phase triennale a été conçue, elle est financée principalement par la Fondation Michelham, la Coopérative Even et l'Organisation Internationale de la Francophonie. Ce nouveau programme a démarré en 2006, au bénéfice de 18 unités regroupant plus de 140 femmes. Les activités porteront sur la poursuite de la professionnalisation (techniques marketing et commerciales, planification de la production, spécialisation produits et maîtrise de la qualité...) mais aussi sur la diversification des circuits de vente et la promotion des produits céréaliers transformés locaux.

La réflexion sur ce secteur de soutien important à la production s'est poursuivie afin d'étendre l'appui à d'autres zones du Burkina.

C'est ainsi que ICCO, nouveau partenaire d'APROSSA accepte de soutenir la transformation au profit des femmes de Bobo Dioulasso. Ce projet devrait démarrer incessamment.

### Quel parcours depuis juillet 2005 ?

Portée sur les fonds baptismaux le 12 juillet 2005 lors de son assemblée générale constitutive et juridiquement reconvenue par récépissé n° 2005-435/MATTD/SG/DGLPAP/DOAOC du 29 août 2005, l'Association pour la Promotion de Sécurité et de la Souverainement Alimentaires au Burkina, dénommée Afrique Verte Burkina a maintenant un an passé.

Au titre des activités conduites, on peut faire le résumé succinct suivant :

1. Des visites de courtoisie et de présentation de la nouvelle association ont été réalisées auprès des partenaires potentiels comme la Délégation de la Commission Européenne au Burkina, la Direction de la Coopération Suisse au Développement, le projet Mistowa, etc.,
2. Des activités, plus concrètes, ont également été réalisées en lien avec des partenaires. Il s'agit entre autres de la Bourse Régionale Agricole tenue à Ouagadougou du 20 au 24 mars 2006 co-organisée par le CILSS, MISTOWA et APROSSA, à qui mandat a été donné pour l'organisation et l'animation de visites de marchés (bétail et céréales), de la confrontation de l'offre et la demande des produits agricoles et le suivi des relations d'affaire tissées entre opérateurs à cette occasion.
3. La recherche de partenaires financiers pour le soutien des programmes de l'association. A ce niveau, des conventions ont été signées :

- La première porte sur la reprise du portage juridique du projet d'appui à la commercialisation des céréales dans le Mouhoun et le Centre Est, soutenu par MISEREOR.

- La deuxième concerne la mise en place de 4 Points d'Information Commerciale Agricole (PICA) à Ouagadougou, Dédougou, Dori et Kou-

péla, dont les activités viennent en compléments de celles déjà développées par les Centres Régionaux d'Information (CRI). Ce projet est le fruit de la coopération entre le projet MISTOWA et APROSSA.

- La troisième convention est signée avec ICCO, organisme de financement néerlandais. Ce partenariat permettra l'ouverture d'un site de travail à Bobo Dioulasso pour l'appui-conseil aux femmes transformatrices de produits agricoles.

- Il est également important de préciser ici que des conventions entre Afrique Verte et APROSSA ont été signées et sont entrées en vigueur pour compter du 1er janvier 2006 : il s'agit d'une convention cadre portant transfert des responsabilités des actions, de conventions particulières sur la rétrocession de financements (CCFD et TDHF), de matériels de travail et sur le partage des coûts de coordination des projets.

Pour une année de travail ces résultats, bien que modestes au regard des ambitions que la jeune association s'est fixées, démontrent le sérieux avec lequel le Conseil d'Administration et son bureau ont abordé les missions qui leur ont été confiées par les membres de l'association.

Nous encourageons vivement les membres et responsables d'APROSSA à poursuivre ces efforts de façon déterminée afin de contribuer résolument à la réduction de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté au Burkina Faso.

### Rencontre des Associations nationales à Ouagadougou

Les trois associations sahéliennes, lors de leur constitution, ont adhéré à la charte d'Afrique Verte International (AVI), réseau devant les unir avec la maison-mère, Afrique Verte.

Dans le but de poursuivre et d'approfondir la réflexion pour la création d'AVI, les 4 associations nationales se rencontreront à Ouagadougou du 5 au 8 décembre 2006.

Cette rencontre, outre qu'elle permettra de faire le bilan d'une année de fonctionnement des associations sahéliennes, permettra de jeter des bases solides pour le futur réseau international d'Afrique Verte.



Les participants à la Bourse Régionale ont visité le marché à bétail de Tanghin



Visite du marché de céréales « Sankiararé » par les participants à la Bourse Régionale



Vue de quelques participants durant les travaux de la Bourse Régionale

## Bilan de l'Opération banques de semences

En mai 2005, 3,5 tonnes de semences ont été mises à disposition de 10 villages dans l'Oudalan. Elles ont permis d'emblaver environ 550 hectares en juin 2005 et de récolter 412,5 tonnes en octobre 2005. Cette opération a bénéficié à 403 ménages, totalisant environ 4.000 personnes. Le remboursement des prêts de semences a démarré dès novembre et s'est poursuivi jusqu'au premier trimestre 2006. A cette date, 364 ménages (90%) ont remboursé 4,44 tonnes (98,5%) sur les 4,5 tonnes attendues. Comparée à la quantité initiale mise à disposition (3,5 tonnes), on peut considérer que cette opération a été une réussite.

La réussite de l'opération a été rendue possible grâce à trois paramètres principaux :

- Le rendement de la variété est plus élevé que les céréales traditionnelles,
- La pluviométrie a été très bonne au Sahel durant la campagne 2005-2006,
- L'opération correspondait à un besoin réel des populations.

L'impact de cette opération a été très positif sur la sécurité alimentaire des bénéficiaires qui ont pu maintenir leurs activités de production dans une conjoncture difficile. La création des banques de semences est une activité innovante qui a des impacts positifs sur l'amélioration des rendements, donc sur la sécurité alimentaire. Cette expérience démontre qu'il est possible de conjuguer des actions d'urgence avec des actions de développement durable. Nous attendons de faire bientôt le bilan de l'opération qui a été reconduite en mai 2006.



Décorticage manuel de mil au mortier



La moisson a été bonne

	Prévu	Réalisé	Ecart	%
Superficies emblavées en hectares	375	550	75	47%
Rendement en tonnes par hectare	0,5	0,75	0,25	50%
Production en tonnes	187,5	412,5	125	20%
Semences mises à disposition en kg	3 000	3 500	500	17%
Nombre de ménages bénéficiaires	375	403	28	7%
Semences remboursées en kg	4 500	4 440	-60	-1,5%
Nombre de ménages ayant remboursé	403	364	-39	-10%

Villages	Prévu dans le projet		Réalisé		Remboursements	
	Nbre de ménages	Quantité en kg	Nbre de ménages	Quantité en kg	Nbre de ménages	Quantité en kg
Markoye	40	320	45	400	45	600
Salmossi	30	240	36	300	32	380
Pétoye - Beïga	36	288	46	400	46	600
Oursi	30	240	32	300	29	400
Tasmakatt	32	256	42	300	33	400
Thiofolboye	50	400	37	300	33	400
Saouga	60	480	57	500	57	600
Douman	30	240	32	300	27	400
Korézéna	30	240	32	300	22	260
Darkoye Wara W.	37	296	44	400	40	400
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>3 000</b>	<b>403</b>	<b>3 500</b>	<b>364</b>	<b>4 440</b>

## Afrique Verte élargit ses partenariats



**ORGANISATION  
INTERNATIONALE DE  
LA FRANCOPHONIE**

L'Organisation internationale de la Francophonie agit pour que les pays du Sud et en transition acquièrent les moyens de maîtriser le processus de leur développement et parviennent à générer leur propre dynamique par un développement humain et social durable et équitable. A cet effet, elle mène des actions politiques et de coopération multilatérale. La communauté francophone s'est dotée en novembre 2004, à l'occasion du Xe Sommet de la Francophonie, d'une feuille de route claire et inédite, fixant, pour une période de dix ans, les axes stratégiques de son intervention et les domaines prioritaires de son action multilatérale : promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique ; promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ; appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ; développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité. L'OIF soutient Afrique Verte dans l'appui à la transformation des céréales au profit des femmes de Ouagadougou.

La communauté francophone s'est dotée en novembre 2004, à l'occasion du Xe Sommet de la Francophonie, d'une feuille de route claire et inédite, fixant, pour une période de dix ans, les axes stratégiques de son intervention et les domaines prioritaires de son action multilatérale : promouvoir la langue française et la diversité culturelle et linguistique ; promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ; appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ; développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité. L'OIF soutient Afrique Verte dans l'appui à la transformation des céréales au profit des femmes de Ouagadougou.



Le groupe EVEN est une coopérative agricole française créée en 1931 regroupant cinquante entreprises, réparties sur 80 sites et emploie 3.500 salariés.

La Coopérative Laitière de Ploudaniel est membre du Groupe Even et entretient de bonnes relations de partenariat avec Afrique Verte depuis de nombreuses années. Ses membres ont séjourné au Burkina Faso deux fois à la

rencontre de producteurs. Deux voyages retour ont également permis aux burkinabé de visiter la Bretagne sur invitation de la Coopérative Even qui soutient nos actions en faveur des transformatrices.



ICCO a pour mission de travailler à un monde où ne règnent ni la pauvreté ni l'injustice.

ICCO finance des activités qui encouragent les gens et qui leur permettent de créer, à leur propre manière, un habitat et des conditions de vie respectant la dignité humaine. ICCO travaille dans des pays en Afrique et au Moyen-Orient, en Amérique latine et aux Caraïbes, en Asie, en Océanie et en Europe de l'Est. ICCO soutient Afrique Verte dans son programme d'appui aux transformatrices à Bobo Dioulasso.

## FONDATION LORD MICHELHAM OF HELLINGLY

La Fondation a pour but d'assurer : a) L'aide à la vieillesse dans le besoin, tant en Suisse qu'à l'étranger, b) l'aide aux personnes handicapées (physiquement ou mentalement) tant en Suisse qu'à l'étranger, c) l'aide à la formation et à la recherche en matière technologique, dans tous les secteurs de l'économie, tant en Suisse qu'à l'étranger, de manière notamment à assister les efforts de développement des pays sous développés.

La Fondation co-finance le projet d'appui à la transformation des céréales à Ouagadougou mis en œuvre par Afrique Verte.



Le projet MISTOWA a pour objectifs de promouvoir le commerce agricole régional et d'améliorer la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest par une meilleure intégration des efforts en cours dans la région. Le partenariat entre Afrique Verte et MISTOWA, bien que récent, est très dynamique et fructueux. Il compte déjà à son actif deux résultats :

- 1) Co-organisation d'une bourse agricole régionale en mars 2006 à Ouagadougou, avec la participation de 12 pays d'Afrique ;
- 2) Soutien à Afrique verte pour la mise en œuvre de 4 Points d'Information Commerciale Agricole à Ouagadougou, Dédougou, Dori et Koupéla.

## Processus d'autonomisation : Réussir une double volonté qui peut traduire des intérêts différents

Les processus d'autonomisation ne réussissent que s'ils sont le fruit d'une double volonté, celle de l'opérateur ou de l'ONG qui conduit le « projet » de création et de pérennisation de l'activité, celle des membres de l'équipe ou des adhérents de la future institution autonome. Dans la réalité, cette double volonté n'est pas toujours aussi évidente que les uns et les autres l'affirment. En cas d'échecs, on s'interroge parfois a posteriori : erreurs de méthode ? manques de savoir-faire ? Le plus généralement, c'est la volonté des deux parties qui a le plus manqué.

Certaines tentatives d'autonomisation apparaissent finalement comme des jeux, mis en oeuvre pour respecter des apparences ou se mettre en conformité avec des discours, mais qui ne répondent pas aux intérêts réels mais inavoués des parties prenantes.

### La volonté de l'ONG "autonomisante" n'est pas toujours très claire

Elles ne les avouent pas toujours, mais les ONG du Nord, dans leur diversité, ont leurs propres intérêts qui ne coïncident pas forcément avec ceux des « autonomisés ». Elles ont aussi leurs propres contraintes, qu'elles mettent plus volontiers en avant. Les processus d'autonomisation engagés tardivement cachent parfois des processus de désengagement « obligé », déterminés par l'incapacité de l'initiateur du projet à renouveler les financements qu'il avait mobilisés pour le lancer. Ce peut être aussi une façon de ne pas avouer son échec, à soi-même ou aux autres.

La création d'une ONG locale à partir de son antenne initiale peut être objectivement gênante pour la stratégie « pays » d'une ONG. En essayant de transmettre l'appui de « leurs » organisations de base à une institution d'appui locale, les militants de l'ONG du Nord perdent aussi le sentiment de leur utilité, une relation directe avec le terrain et une possibilité de voyages. Cela compte finalement aussi un peu dans leur engagement désintéressé.

Les partenariats à la fois inégaux et durables finissent à la longue par créer des dépendances réciproques également contraignantes pour le partenaire dominant. Ses membres, surtout quand ils se renouvèlent, aimeraient bien voir ailleurs. Ses équipes ont envie d'exercer leur créativité professionnelle sur d'autres terrains. Mais ils ne peuvent pas le faire tant que leurs partenaires traditionnels absorbent une si large part de leurs fonds et de leurs énergies. A l'inverse, pour les ONG qui sont quasi « mono programme », l'autonomisation de leur presque unique terrain peut être un « séisme » interne dont elles ne mesurent pas l'effet à l'avance.

Parfois multiples et contradictoires, les intérêts d'une

ONG, qui la poussent ou qui la freinent à s'engager dans un processus d'autonomisation, ne sont pas toujours faciles à comprendre. Ils peuvent refléter des intérêts divergents, entre ses instances politiques et ses équipes opérationnelles, entre le siège et le terrain, voire entre les individus eux-mêmes. Les acteurs burkinabé rencontrés au cours de cette étude ont exprimé plus d'une fois le sentiment que les expatriés freinent les processus qui vont à l'encontre de leurs intérêts (cette opinion, représentative ou pas, fondée ou non, est révélatrice d'une perception qui mérite d'être prise en compte).

A de rares exceptions près, les ONG d'appui au développement, en tous cas les ONG françaises, ne sont pas complètement libres de leurs choix. La conduite de leur projet est souvent contrainte par leurs bailleurs. Ces derniers sont critiqués pour leur incapacité à financer des « projets processus » avec la souplesse et la continuité nécessaires. Les ONG s'en plaignent : « Ils exigent des objectifs contradictoires, des résultats trop ambitieux, des processus d'autonomie trop rapides ». « La seule chose qui les intéresse, c'est de faire des économies sur les postes des expatriés en les remplaçant le plus vite possible par des locaux ».

Certes, mais il faut dire aussi que la recherche appuyée de la viabilité, et l'expression d'un certain volontarisme en matière d'autonomisation, ont d'abord été le fait de certains bailleurs institutionnels, avant d'être celui des ONG « professionnelles ». Cette exigence n'a pas seulement eu des effets négatifs sur leurs pratiques.

### La volonté des "autonomisés" n'est pas toujours très ferme non plus

L'ombre protectrice de l'ONG du Nord est certes frustrante, mais parfois bien confortable. **La présence de l'ONG du Nord apporte un confort aux individus et à l'activité.** Les individus et les acteurs locaux appelés à s'inscrire dans des processus d'autonomisation ne sont pas, non plus, de « purs esprits ». Le statut de salariés, ou de partenaires privilégiés d'une ONG du Nord offre parfois aussi bien des avantages, en termes matériel ou d'image. Il ne s'agit pas seulement d'avantages aux bénéficiaires des acteurs. La présence de l'ONG du Nord est parfois perçue comme durablement positive pour l'activité. L'étranger peut aussi protéger les résultats de l'activité contre les prédateurs du milieu. Sa neutralité et son extériorité sont parfois bien utiles pour faciliter la création de consensus locaux. Est-ce l'effet pervers de son installation trop prégnante dans le milieu ? Est-ce le reflet de la réalité du contexte à un moment donné de son évolution ? Méfions-nous des religions toutes faites en la matière.

L'institution "autonomisée" a sa propre stratégie... parfois équivoque et qui ne se limite pas à la reprise de l'activité que lui propose l'ONG du Nord. Comme ceux de l'ONG du Nord, les intérêts de la future institution autonome résultent de la combinaison d'intérêts multiples et souvent divergents d'individus ou de groupes. Le départ de l'expatrié est parfois un des éléments importants dans le processus qui conduit à l'autonomisation. Il va renforcer le pouvoir de certains et affaiblir la position d'autres. Tous n'ont pas les mêmes intérêts.

Mais les enjeux ne s'expriment pas seulement en sommes d'intérêts particuliers plus ou moins conciliables ou opposés. Ils traduisent aussi des divergences de projets collectifs plus ou moins explicites entre l'ONG du Nord et la future institution du Sud. La première recherche souvent l'aboutissement de « son projet », tel qu'elle l'a conçu, en y mettant parfois beaucoup d'elle-même. La seconde cherche à se l'approprier, parfois pour la mettre au service de sa propre « vision » (qui n'est pas toujours clairement formulée).

Les processus d'autonomisation ne peuvent être des processus de transmission d'une activité à l'identique, entre l'ONG initiatrice et une structure reprenneur. Ce sont presque toujours des processus de transformation, de « digestion ».

### Un co-pilotage implique l'explicitation des différents points de vue et stratégies

Les processus d'autonomisation ne sont que des relations partenariales particulières. On peut leur appliquer les mêmes remarques et les mêmes conseils : la nécessité pour chacun d'explicitation sa perception de la stratégie de l'autre, et d'en débattre. Chacun interprète la stratégie de l'autre à partir de son propre point de vue et de ses propres références. Ce constat d'évidence vaut pour toute relation de partenariat. Mais elle prend une importance particulière en matière d'autonomisation. La double nouveauté de l'activité importée et de l'institution à créer rend les ré-interprétations d'autant plus fortes et d'autant plus inévitables.

Il est donc encore plus utile d'explicitation sa propre perception de la stratégie de l'autre, et de chercher à comprendre comment lui-même interprète la vôtre. Il ne s'agit pas de jouer les Machiavel, mais de se persuader que l'autre n'a pas les mêmes points de vue que soi, pour mieux en débattre avec lui. Mieux vaut concilier des stratégies explicitement différentes, que de nier des divergences d'intérêts. Mais cette conciliation implique des outils de co-pilotage spécifiques.

Il y a peu de chances pour que l'ONG du Nord et la future institution du Sud aient toujours les mêmes

intérêts, et qu'elles aient l'une et l'autre comme seul objectif la pérennisation de l'activité et la réussite de leur projet commun. Mieux vaut expliciter ces différences et piloter le processus d'autonomisation en essayant de concilier des attentes et des stratégies différentes exprimées comme telles, plutôt que gérer cet exercice comme si les alternatives possibles dans la conduite du projet étaient équivalentes pour chacun des deux partenaires.

### Concilier les stratégies exprimées a les conséquences pratiques suivantes :

- la même personne peut difficilement jouer trois rôles à la fois : défendre le point de vue de l'ONG du Nord ; se positionner en médiateur entre les deux parties « dans l'intérêt général du projet » ; faciliter la réflexion et l'expression du point de vue de la future institution du Sud. Or ces trois missions figurent parfois ensemble dans les termes de références des « chefs de projets » des ONG du Nord, chargés de piloter des processus d'autonomisation ;
- cette conciliation a besoin de lieux et de rythmes spécifiques. Les instances de pilotage stratégique doivent être clairement distinctes des organes de gestion quotidienne du projet. Cette règle générale, qui vaut pour tout projet, devrait s'appliquer systématiquement au processus d'autonomisation ;
- en général, cette conciliation s'effectue par strates, successives et évolutives. Les partenaires s'accordent d'abord sur des objectifs et des principes, qui sont formalisés par des « contrats-cadres » dont la portée est générale. Ces contrats sont ensuite déclinés période par période en accords plus opérationnels, plus ponctuels, qui portent parfois sur des aspects plus partiels.

Ce mode de contractualisation sur deux niveaux d'accords n'est, encore une fois, pas spécifique aux processus d'autonomisation. Il vaut pour la gestion des relations de partenariat en général. Il peut cependant se concrétiser de façon originale dans les cas qui nous intéressent ici. Les bases de « l'accord cadre » restent plus évolutives ; elles sont en général revues au fur et à mesure que l'institution se construit et précise sa propre vision de son avenir.

**Source** : Extrait de «Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale» GRET-2002