

CAPITALISATION

10 années d'intervention en zone sensible



LIVRET 1

PARTENARIATS EN ZONES FRAGILES : AU-DELÀ DES CONTRATS, CULTIVER LA CONFIANCE

Dix années d'expérience du DDRK-DDRG montrent que, même en contexte d'insécurité, des partenariats structurés, responsables et fondés sur la confiance peuvent produire des résultats durables.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	4
QU'EST CE QU'UN PARTENARIAT DANS LE CADRE D'UN COOPERATION BILATERALE ?5	
DE L'EXECUTION DIRECTE A LA DELEGATION PARTENARIALE : UNE EVOLUTION	
PROGRESSIVE.....	6
Au début des contrats techniques	6
Progressivement le besoin d'élargir et en même temps de standardiser	6
Renforcement des capacités et appropriation locale.....	6
L'arrivée des Accords de Partenariat Opérationnel.....	7
L'effectivité des APO	9
ACQUIS MAJEURS ET ENSEIGNEMENTS POUR LA CONSOLIDATION DES PARTENARIATS 12	
Acquis structurants des partenariats	12
Enseignements et points de vigilance pour la consolidation des partenariats.....	13
Conditions de consolidation et perspectives pour les partenariats.....	14
EN CONCLUSION.....	16
Recommandations opérationnelles	17

Le présent document s'inscrit dans un exercice global de capitalisation des programmes DDRK et DDRG, couvrant plus de dix années d'interventions dans les régions de Gao et Kidal. Cet exercice vise à documenter, analyser et valoriser les résultats, les impacts et les enseignements tirés de l'action conduite, en particulier en contextes de fragilité et d'instabilité.

Il fait partie d'un ensemble cohérent de livrables complémentaires, conçus pour offrir différents niveaux de lecture et d'analyse, et comprenant

- Une synthèse stratégique, présentant les principaux résultats, impacts et enseignements
Un atlas, offrant une lecture chronologique, territoriale et visuelle des interventions et des réalisations
- Le Livret 1 – Partenariats en zones fragiles : [au-delà des contrats, cultiver la confiance](#)
- Le Livret 2 – Intervenir en milieu sensible : [s'adapter à l'incertitude](#)
- Le Livret 3 – Former pour pérenniser : [la formation professionnelle au service d'un développement rural durable](#)
- Le rapport général de capitalisation, document de référence détaillant l'ensemble des analyses et des résultats ;
- Une cartographie interactive, accessible en ligne, permettant d'explorer les interventions, les territoires et les données clés.

L'ensemble de ces livrables est accessible sur le site internet des programmes DDRK-DDRG, à l'adresse suivante : www.proman-mali.org



SIGLES ET ACRONYMES

AGR	Activité Génératrice de Revenus
AI	Autorité Intérimaire
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
APO	Accord de Partenariat Opérationnel
ASACO	Association de santé communautaire
ATPn	Assistance Technique Perlée Nationale
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
CRK	Centre de Ressources de Kidal
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
DDRG	Programme de « Développement Durable dans la Région de Gao »
DDRK	Programme de « Développement Durable dans la Région de Kidal »
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DREFP	Direction Régionale de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle
DRPIA	Direction Régionale de la Production Industrielle et Animale
DRS	Direction Régionale de la Santé
DRSV	Direction Régionale des Services Vétérinaires
ETP	Enseignement Technique et professionnel
FAT	Formation par Apprentissage Tutoré
FERASCOM	Fédération Régionale des Associations de Santé Communautaire
GEFRAD	Groupe d'Études, de Formation et de Recherche Action pour le Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PRC	Programme de Renforcement des Compétences
RAF	Responsable Administratif et Financier
STD	Service Technique Déconcentré
UGP	Unité de Gestion de Programmes

INTRODUCTION

Dans les régions de Gao et Kidal, marquées par une instabilité durable, les programmes DDRK-DDRG ont démontré qu'un partenariat institutionnel exigeant peut rester opérationnel sur une période de dix ans, à condition de combiner un cadre formel de coopération bilatérale, une ingénierie de délégation maîtrisée et, surtout, une relation de confiance construite dans la durée avec les acteurs publics, régionaux, communaux et communautaires. Ce livret capitalise l'évolution de ces partenariats — des premiers contrats techniques aux Accords de Partenariat Opérationnel (APO) — et en tire des enseignements directement transférables à l'action publique et à la coopération internationale en contextes de fragilité.

Au fil des années, les modalités de partenariat ont évolué : initialement structurées autour de contrats techniques et de conventions d'exécution, puis de conventions de financement, elles ont progressivement intégré les Accords de Partenariat Opérationnel (APO), conçus pour mieux organiser la délégation de responsabilités, le transfert de compétences et la redevabilité des acteurs partenaires.

D'un point de vue formel, la notion explicite de partenariat et celle d'APO n'apparaissent dans les rapports qu'à partir de 2021, les phases antérieures faisant principalement référence à des conventions de financement ou d'exécution. Cette évolution terminologique reflète toutefois une inflexion stratégique plus profonde, engagée progressivement par les programmes DDRK et DDRG : le passage d'activités majoritairement pilotées et mises en œuvre par le programme, avec l'implication des acteurs régionaux et locaux, vers des ensembles d'activités de plus en plus confiés, gérés et pilotés par des partenaires institutionnels et communautaires, avec un appui-accompagnement du programme. Cette orientation répondait à un objectif assumé d'appropriation et de durabilité des dispositifs mis en place.

L'analyse des capacités effectives des partenaires a néanmoins mis en évidence la nécessité de renforcer leurs compétences techniques, organisationnelles et de gestion afin de sécuriser cette délégation. C'est dans ce contexte qu'a été conçu et déployé, à partir de 2020, le Programme de Renforcement de Capacités (PRC), non comme un substitut aux APO, mais comme un levier complémentaire et indispensable, destiné à accompagner la montée en compétences des partenaires et à consolider les conditions d'une mise en œuvre partenariale effective et durable.

Au-delà des outils contractuels et des dispositifs formels, l'élément déterminant qui ressort de manière récurrente des témoignages est le renforcement progressif d'un principe central : la confiance. Construite dans le temps, éprouvée dans des contextes d'incertitude et de contraintes sécuritaires, cette confiance a constitué un socle essentiel du partenariat, souvent plus structurant que la forme juridique des accords eux-mêmes.

Avant de retracer l'histoire et les caractéristiques des Accords de Partenariat Opérationnel, il convient donc de replacer ces évolutions dans leur contexte institutionnel et opérationnel, afin de mieux comprendre les enjeux, les choix effectués et les enseignements à en tirer.

QU'EST CE QU'UN PARTENARIAT DANS LE CADRE D'UN COOPERATION BILATERALE ?

Dans le cadre des programmes DDRK et DDRG, le partenariat s'inscrit avant tout dans une relation de coopération bilatérale entre deux États, le Mali et le Grand-Duché du Luxembourg. Ce cadre institutionnel, fondé sur des accords formels, des mécanismes de pilotage conjoints et un dialogue politique régulier, vise à garantir la cohérence stratégique, la prévisibilité des engagements et la redevabilité des interventions.

Cette définition du partenariat semble nécessaire pour bien distinguer les partenariats conçus dans le cadre d'interventions de coopération directes avec les OSC ou ONG. Dans un cadre « non gouvernemental », les rapports entre partenaires, bien que structurés par une asymétrie des financements assez équivalente, sont forgés par un certain nombre de valeurs toutes fortement affirmées et plus ou moins bien pratiquées : participation, égalité, voire réciprocité...

À la différence de ces partenariats développés exclusivement dans des cadres non gouvernementaux, ce type de coopération bilatérale repose sur des normes administratives, financières et diplomatiques plus exigeantes. L'enjeu n'est cependant pas de limiter l'action, mais d'en assurer la légitimité, la transparence et l'alignement avec les politiques publiques nationales, tout en créant des marges d'adaptation opérationnelle dans des contextes complexes.

Dans le cas présent, ce partenariat se veut plutôt « solide », « fiable » et « pérenne » dans le temps. Un partenariat lié par des conventions négociées dans un cadre bien plus large que celui des « opérations », ou du programme lui-même, le tout s'inscrivant dans un cadre dont les déterminants dépassent largement les réussites ou les échecs du programme.

Dans un tel cadre, les marges de manœuvre opérationnelles peuvent apparaître a priori plus contraintes. L'expérience des programmes DDRK-DDRG montre toutefois que ces contraintes peuvent devenir des leviers, dès lors que le partenariat est investi de manière active par l'ensemble des parties. La combinaison d'un pilotage stratégique clair, d'un dialogue continu entre autorités nationales, partenaires techniques et agence d'exécution, et d'une capacité à documenter et justifier les adaptations a permis de maintenir une réelle agilité opérationnelle, y compris en contexte d'insécurité.

C'est dans ce cadre bilatéral exigeant que PROMAN, en étroite collaboration avec les ministères de tutelle, les autorités régionales, les services techniques et les partenaires institutionnels, a progressivement développé des modalités de partenariat innovantes. Ces innovations n'ont pas consisté à s'affranchir des règles, mais à mieux articuler exigences de conformité, délégation de responsabilités et accompagnement des acteurs locaux, afin de répondre aux contraintes spécifiques des régions de Gao et Kidal tout en préservant les objectifs de long terme des programmes.

Ce cadre général permet de mieux comprendre l'évolution progressive des partenariats au sein des programmes DDRK-DDRG. Loin d'une rupture brutale, cette évolution s'est construite par étapes successives, au rythme des capacités des partenaires, des contraintes du contexte et des objectifs croissants d'appropriation et de durabilité. Le chapitre suivant retrace cette trajectoire, depuis les premiers contrats techniques jusqu'à l'émergence et la généralisation des Accords de Partenariat Opérationnel.

DE L'EXECUTION DIRECTE A LA DELEGATION PARTENARIALE : UNE EVOLUTION PROGRESSIVE

Au début des contrats techniques

Lors des premières phases du DDRK, les modalités de partenariat étaient principalement structurées autour de contrats techniques et d'accords d'exécution précis. Cette approche répondait à un double impératif : sécuriser la mise en œuvre d'investissements structurants dans un contexte institutionnel encore fragile, et garantir la qualité technique des réalisations.

Si ces dispositifs relevaient davantage d'une logique d'exécution encadrée que de délégation partenariale au sens strict, ils ont néanmoins permis d'instaurer une relation de travail durable avec les acteurs régionaux et locaux, de tester les capacités existantes et de créer les conditions d'une évolution progressive vers des formes de partenariat plus responsabilisantes.

« Au début nous étions dans une approche extrêmement opérationnelle et technique dans laquelle tout devait être très précis. Mais donc on était plutôt dans des contrats opérationnels mais pas de partenariat véritable ».

Progressivement le besoin d'élargir et en même temps de standardiser

À partir de 2015, les programmes DDRK et DDRG ont engagé une inflexion stratégique majeure, visant à dépasser une logique d'interventions sectorielles pour aller vers une structuration institutionnelle et territoriale plus intégrée.

Cette évolution s'est traduite par une responsabilisation accrue des différents niveaux d'acteurs – communautés, collectivités territoriales, services techniques déconcentrés et élus régionaux – et par la recherche d'une meilleure articulation entre planification, mise en œuvre et suivi des actions de développement.

Le passage progressif d'interventions dispersées à une gouvernance concertée a permis d'institutionnaliser le dialogue, de renforcer la coordination entre acteurs publics et économiques, et de poser les bases d'une délégation plus structurée des responsabilités. C'est dans ce contexte qu'a émergé la réflexion sur des outils de partenariat plus formalisés, capables d'accompagner cette montée en puissance des acteurs locaux.

Les Accords de Partenariats Opérationnels apparaissent comme réponse à une évolution résumée dans les termes suivants :

- **Avant 2015 : Accent sur les infrastructures hydro-agricoles**
Les relations sont formalisées dans des contrats d'exécution très précis et techniques lors des premières phases du DDRK.
- **Après 2015 (et sans doute plus encore à partir de 2020) : Structuration et coordination institutionnelle dur DDRK et DDRG**
Passage d'interventions dispersées à une gouvernance concertée et cohérente se traduisant par la mise en réseau du conseil régional, des services techniques et des acteurs économiques. Il en résulte une institutionnalisation progressive du dialogue et de la planification partagée. L'idée d'Accord de Partenariats Opérationnels voit donc le jour au fur et à mesure. Elle sera concrétisée à partir de 2021 et accompagnée d'un programme de renforcement des capacités.

Renforcement des capacités et appropriation locale

La montée en responsabilités des acteurs régionaux et locaux a mis en évidence des écarts importants en matière de capacités techniques, organisationnelles et de gestion. Cette réalité a conduit les programmes à reconnaître que la délégation partenariale ne pouvait être effective sans un investissement spécifique dans le renforcement des compétences.

L'appropriation durable des dispositifs ne dépendait donc pas uniquement des outils contractuels, mais de la capacité des partenaires à planifier, mettre en œuvre, suivre et rendre compte des actions qui leur étaient confiées. Cette analyse a constitué un jalon déterminant dans l'évolution des modalités de partenariat.

L'arrivée des Accords de Partenariat Opérationnel

C'est dans ce contexte de montée en responsabilités, d'exigence accrue d'appropriation et de prise de conscience des besoins en renforcement des capacités qu'ont été conçus les Accords de Partenariat Opérationnel (APO). Ceux-ci visaient à formaliser une délégation progressive, encadrée et responsabilisante, tout en maintenant un accompagnement étroit du programme.

Le chapitre suivant revient en détail sur la genèse, les principes et la mise en œuvre concrète des APO, en tant qu'outil central de la stratégie partenariale des programmes DDRK-DDRG.

De la convention d'exécution à l'APO : une évolution maîtrisée

Entre 2015 et 2020, les programmes DDRK et DDRG ont eu recours à différentes formes de conventions de partenariat afin de formaliser la mise en œuvre d'activités, de transferts d'équipements et d'actions de formation avec des partenaires publics et privés. Ces conventions, adaptées aux statuts et aux capacités des partenaires, ont progressivement révélé la nécessité d'un cadre plus structuré permettant d'aller au-delà de l'exécution déléguée.

Entre 2015 et 2020, 10 « conventions de partenariat » ont été établies avec des organisations privées ou publiques essentiellement pour formaliser des investissements en matériels et de la formation. Ils sont parfois aussi appelés « Acte d'engagement » ou « Convention d'exécution avec délégation des fonds ».

La diversité des dénominations reflète une phase d'adaptation progressive des outils partenariaux aux statuts des partenaires. Les annexes sont d'autant plus nombreuses qu'il s'agit d'une autorité publique. Ce qu'on peut concevoir comme une manière de la renforcer dans ses missions et ses outils d'administration et de gestion.

Le premier APO : un jalon institutionnel

Le premier Accord de Partenariat Opérationnel a été signé en 2022 entre le DDRG et la Direction Régionale des Services Vétérinaires de Gao, pour la mise en œuvre d'une campagne de vaccination. Bien que de portée financière et temporelle limitée, cet APO constitue un jalon institutionnel important. Il est doté d'une longue introduction (contexte et justification + exposé des motifs) et de 8 annexes pour 11 millions de FCFA et une durée d'un mois.

Il introduit un cadre contractuel renforcé, précisant les responsabilités du partenaire, les modalités de gestion financière, les exigences de justification et les mécanismes de contrôle, tout en permettant une mise en œuvre rapide et ciblée. Cette expérience a démontré la faisabilité d'une délégation opérationnelle responsabilisante, y compris pour des actions sensibles menées dans des contextes d'accès contraint.

Les principes structurants des APO

Les Accords de Partenariat Opérationnel reposent sur plusieurs principes structurants :

- **une délégation encadrée**, fondée sur la désignation formelle d'un responsable partenaire et la clarification des rôles ;
- **une responsabilité explicite**, notamment en matière financière, administrative et de résultats ;
- **une flexibilité d'exécution**, permettant des ajustements rapides en fonction de l'évolution du contexte ;
- **une relation de confiance**, construite sur la transparence, le dialogue continu et le respect des engagements.

Ces principes traduisent une volonté claire de dépasser une logique de prestation pour aller vers une coresponsabilité progressive des acteurs partenaires.

Une des annexes concerne les « Conditions générales applicables aux accords de partenariat opérationnel PROMAN ». La table des matières de ces conditions (ci-contre) montre que la conventionnement entre partenaires c'est considérablement renforcé.

Il s'est surtout renforcé nous semble-t-il sur toute la chaîne de décision qui responsabilise le partenaire par rapport au fait de désigner un responsable, dont les rôles sont bien définis par rapport à l'Agence d'Exécution, et qui « **assume la pleine responsabilité financière de la mise en œuvre de l'action dans le respect du présent accord** » (Art. 1 Alinéa 1.4.g).

L'article 3 précisant la « Responsabilité », dégage aussi des responsabilités pour tous "dommages ou préjudice causé au personnel ou aux biens du partenaire lors de la mise en œuvre ou à la suite de l'action".

Les APO comme levier d'agilité en contexte d'insécurité

Dans un contexte marqué par l'insécurité, la mobilité limitée et l'incertitude opérationnelle, les APO ont également constitué un outil de gestion du risque. En clarifiant les responsabilités et en transférant une partie de la décision au niveau local, ils ont permis une plus grande réactivité et une meilleure adaptation aux contraintes du terrain.

Paradoxalement, le renforcement du cadre contractuel a contribué à élargir les marges d'initiative des partenaires, en sécurisant juridiquement et financièrement les décisions prises dans l'urgence.

APO, PRC et complémentarité des outils

L'expérience a toutefois confirmé que la délégation formalisée par les APO ne pouvait produire pleinement ses effets sans un accompagnement spécifique des partenaires. C'est dans cette logique de complémentarité que le Programme de Renforcement de Capacités (PRC) a été déployé, afin de soutenir la montée en compétences techniques, organisationnelles et de gestion des structures partenaires.

APO et PRC doivent ainsi être compris comme deux instruments complémentaires d'une même stratégie : sécuriser la délégation, renforcer l'appropriation et créer les conditions d'une durabilité accrue des interventions.

Les Accords de Partenariat Opérationnel (APO) apparaissent alors comme une innovation importante car portant sur un certain nombre de principes :

- Délégation maîtrisée et responsabilisation directe des acteurs locaux.
- Flexibilité d'exécution et transparence accrue.
- Confiance mutuelle entre institutions et communautés locales.

TABLE DES MATIÈRES	
ARTICLE 1 – DISPOSITIONS GENERALES	14
ARTICLE 2 – OBLIGATION DE PRESENTATION DE RAPPORTS NARRATIFS ET FINANCIERS	15
ARTICLE 3 – RESPONSABILITE	15
ARTICLE 4 – CONFLIT D'INTERETS ET CODE DE CONDUITE	15
ARTICLE 5 – CONFIDENTIALITE	17
ARTICLE 6 – VISIBILITE	17
ARTICLE 7 – PROPRIETE/UTILISATION DES RESULTATS DE L'ACTION ET DES ACTIFS	17
ARTICLE 8 – SUIVI ET EVALUATION DE L'ACTION	18
ARTICLE 9 – MODIFICATION DE LA CONVENTION	18
ARTICLE 10 – EXECUTION	18
ARTICLE 11 – PROLONGATION ET SUSPENSION	19
ARTICLE 12 – RESILIATION DE LA CONVENTION	20
ARTICLE 13 – DROIT APPLICABLE ET REGLEMENT DES DIFFERENDS	22
ARTICLE 14 – COUTS ELIGIBLES	22
ARTICLE 15 – PAIEMENTS ET INTERETS DE RETARD	24
ARTICLE 16 – COMPTABILITE ET CONTROLES TECHNIQUES ET FINANCIERS	25
ARTICLE 17 – MONTANT FINAL DE LA CONVENTION	27
ARTICLE 18 – RECOUVREMENT	28

L'effectivité des APO

L'effectivité des Accords de Partenariat Opérationnel se mesure à l'ampleur de leur déploiement, à la diversité des partenaires impliqués et aux responsabilités effectivement transférées. À partir de 2022, et plus encore en 2023, les programmes DDRK et DDRG ont franchi une étape significative en confiant, via les APO, la mise en œuvre et la gestion d'activités structurantes à des acteurs institutionnels, consulaires et communautaires, dans plusieurs secteurs clés et sur l'ensemble des territoires d'intervention.

L'effectivité de ces principes est en effet en débat :

Débats autour des APO

« Les APO datent de 2023. Mais en les lisant ce sont encore que des contrats. Avec le Centre de Ressources on aurait pu faire autrement, plus tôt » ... (ATNp)

« Si j'avais un commentaire sur nos manières de faire un partenariat, ce serait qu'on est parti du fait que face à la masse de partenaires-destinataires, il fallait standardiser ». (RAF Proman)

« Beaucoup de partenaires n'avaient pas le niveau pour négocier et proposer. Beaucoup de ces organisations voyaient les contrats comme des accords de partenariats. La plupart n'avaient pas les capacités de faire des propositions, de proposer des alternatives ». (ATNp / PRC)

On perçoit dans cet échange, à la fois le fait que les APO auraient pu arriver plus tôt dans les programmes, et son explication : bien des organisations n'avaient pas le niveau d'un partenariat plus équilibré. Car cela suppose une certaine « capacité de faire des propositions, de proposer des alternatives » à ce qui est proposé.

Explication partielle puisqu'il est en même temps reconnu que cela dépend des organisations et que certaines - comme le Centre de Ressources de Kidal - avaient certainement réuni les capacités demandées.

Ce dernier témoignage révèle une représentation importante, sans doute dominante : le partenariat un tant soit peu équilibré dépend des capacités de chaque partie de faire des propositions, de négocier des alternatives, en

quelque sorte de s'opposer, d'avoir du répondant. C'est certainement ce qui est recherché dans des partenariats entre OSC. Mais ici la préoccupation est différente. Comme on l'a vu il s'agit surtout de responsabiliser le partenaire à respecter les engagements de l'accord.

Les échanges qui suivent confirment l'importance de cette distinction. Bien que se rapportant à la difficulté de faire un partenariat équilibré dans un contexte d'urgence et d'insécurité, ils ont une portée plus générale (voir ci-contre).

La question qui se posait auparavant était celle d'une délégation de responsabilités dans un contexte d'insécurité. Sur un plan administratif et financier on voit bien les craintes qu'il peut y avoir de ne pas savoir exactement ce qui est fait, de ne pas avoir les justificatifs à temps ou encore d'autres justificatifs que prévu. D'une certaine manière, les conditions générales (et en particulier l'art1, alinéa 1.4. g) en reportant la responsabilité de la mise en œuvre sur le représentant du partenaire, rassure l'Agence d'Exécution à travers ces « garde-fous ». Ce qui peut à ce moment permettre une liberté d'initiative très importante en situation d'insécurité car il faut pouvoir décider rapidement les réajustements nécessaires. La relation partenariale paradoxalement est renforcée !

« Je ne vois pas en quoi les transferts d'équipements relèvent de partenariats. Avant nos APO étaient des contrats ou conventions mais je n'ai pas plus de connaissance de ce qui se faisait auparavant. Une des choses qui a péché c'est peut-être cette attente de « voir faire » le partenaire. Car du point de vue administratif et financier on a eu un peu de mal [à réunir les pièces dans les normes requises, ndlr], ... on se demandait s'il fallait prévoir une assistance technique qui permettrait de faciliter l'accès aux deux parties ». (RAF PROMAN)

D'une certaine manière, le volet formation et insertion pour un développement durable va encore renforcer cette relation partenariale. A partir de 2023 on parle d' « APO de nouvelle génération » qui visent à « renforcer la collaboration et la synergie entre les différentes parties prenantes, afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des interventions sur le terrain, et assurer la durabilité des actions par une plus grande responsabilisation des partenaires opérationnels locaux »¹.

¹ 2023_DDRK_RapAnnuel_VF

Les APO sont présentés comme étant un cadre formel qui définit les rôles, les responsabilités, les objectifs spécifiques et les modalités de mise en œuvre des activités conjointes. Les APO ont été conçus avec pour objectif principal de :

- Formaliser les engagements entre le programme et des Services Techniques Déconcentré (STD) ou des institutions reconnues,
- Clarifier les objectifs spécifiques à atteindre dans le cadre du partenariat,
- Définir les indicateurs à atteindre pour évaluer l'avancement des activités et
- Assurer une coordination et une communication efficaces entre tous les acteurs impliqués.

Entre juillet et septembre 2023 le programme DDRK va ainsi signer 12 APO :

N° Convention	Structures partenaires	Durée prévue (en mois)	Date de signature	Montant convention FCFA	Montant convention Euro
DDRK23-002-APO	DREFP_FAT	14	05-07-23	92.001.000	140.255
DDRK23-003-APO	AI-KIDAL	16	15-09-23	310.030.000	472.638
DDRK23-004-APO	CRK-Kidal	21	26-09-23	107.200.000	163.425
DDRK23-005-APO	ASACO1_TIMTAGHENE	22	28-08-23	72.429.473	110.418
DDRK23-006-APO	ASACO2_INTADEYNI	22	25-08-23	54.411.673	82.950
DDRK23-007-APO	ASACO3_INTACHDAYE	22	28-08-23	54.844.033	83.609
DDRK23-008-APO	ASACO4_TAKALOT	22	24-08-23	54.576.673	83.202
DDRK23-009-APO	ASACO5_IGOUZAR	22	28-08-23	54.381.073	82.903
DDRK23-010-APO	ASACO6_TINIZE	22	25-08-23	69.816.673	106.435
DDRK23-011-APO	DRS-KIDAL	22	05-09-23	84.235.600	128.416
DDRK23-012-APO	FERASCOM	22	05-09-23	75.100.000	114.489
Total Kidal				1.029.026.198	1.568.740

Dans la région de Kidal, l'effectivité des APO se traduit par la signature de onze accords couvrant des durées longues et des montants significatifs, pour un total de plus d'un milliard de FCFA délégué. Les partenaires concernés – services techniques, organisations communautaires de santé, institutions régionales et structures professionnelles – ont été placés au cœur de la mise en œuvre, assumant des responsabilités étendues en matière de gestion, de suivi et de résultats.

Ce niveau de délégation, particulièrement notable dans un contexte d'insécurité aiguë et de capacités institutionnelles fragilisées, témoigne d'un choix stratégique fort : investir dans les acteurs locaux comme principaux vecteurs de continuité des services et d'ancrage territorial des interventions

Dans la région de Gao, sept Accords de Partenariat Opérationnel ont été conclus avec des services techniques déconcentrés, des institutions consulaires et des opérateurs publics, pour un montant total de plus de 660 millions de FCFA. Ces accords couvrent des secteurs stratégiques tels que l'agriculture, la santé animale, la formation professionnelle et l'emploi des jeunes, en cohérence directe avec les politiques publiques nationales et régionales.

Les APO ont ainsi permis de renforcer la complémentarité entre acteurs institutionnels et d'inscrire les interventions du programme dans des dispositifs sectoriels existants, tout en confiant aux partenaires la responsabilité opérationnelle des activités.

N° Convention	Structures partenaires	Durée prévue (en mois)	Date de signature	Date de fin	Montant délégué au partenaire en FCFA	Équivalent Euro
DDRG23-001-APO	CRA-GAO	19,2	25-09-23	30-04-25	96.989.000	147.859
DDRG23-002-APO	DRSV	20	29-08-23	30-04-25	36.108.000	55.046
DDRG23-003-APO	DRPIA	5	01-09-23	31-01-24	9.047.800	13.793
DDRG23-004-APO	DRA	19	05-09-23	5-04-25	21.403.000	32.628
DDRG23-005-APO	DREFP-GAO	20	04-09-23	30-04-25	48.248.000	73.553
DDRG23-006-APO	AI-Gao	18,5	16-10-23	30-04-25	61.882.500	94.339
DDRG23-007-APO	APEJ	21,5	16-10-23	31-07-25	75.723.000	115.439
Total Gao					664.816.458	532.658

L'analyse des APO montre qu'ils ne se limitent pas à un seul secteur, mais concernent des fonctions essentielles à la résilience territoriale : santé communautaire, formation et insertion professionnelle, appui à la production agricole, structuration des filières et services techniques. Cette transversalité confirme que les APO ont été conçus comme un outil de gouvernance territoriale, et non comme un simple mécanisme de mise en œuvre sectorielle.

Adaptation des APO face à la dégradation du contexte sécuritaire

Dans la région de Kidal, la dégradation significative du contexte sécuritaire en 2024 a conduit à la résiliation de certains Accords de Partenariat Opérationnel conclus avec des Associations de Santé Communautaire (ASACO). Cette décision, motivée par des impératifs de sécurité et d'accès, ne traduit pas une remise en cause des partenariats engagés, mais une adaptation nécessaire des modalités d'intervention.

Afin d'assurer la continuité des activités de santé, les programmes ont procédé à un redéploiement des interventions selon des modalités alternatives, en s'appuyant notamment sur la Direction Régionale de la Santé (DRS) et sur d'autres centres de santé accessibles. Ce redéploiement a permis de maintenir la réalisation des activités prévues, tout en ajustant les dispositifs opérationnels aux contraintes du contexte.

Cette capacité à résilier, reconfigurer et redéployer rapidement les partenariats illustre le caractère agile et flexible des APO, conçus non comme des cadres figés, mais comme des outils évolutifs permettant d'adapter l'action publique et les interventions de développement aux réalités du terrain, sans renoncer aux objectifs de résultats et de service aux populations.

Ces APO « de nouvelle génération » prévoient des modalités précises concernant notamment l'utilisation des fonds : selon qu'ils sont pour une « activité ponctuelle » (ne dépassant pas 1 mois) ; où une « dépense récurrente » (salaires, honoraires, fonctionnement, maintenance préventive, frais de gestion, ...). Le partenaire ne peut utiliser les fonds mis à sa disposition que s'ils ont fait l'objet de termes de référence et d'un budget tous les deux validés par le Programme), mais des adaptations de budget entre lignes sont possibles. Il est possible de notifier toutes « adaptations à l'Agence d'Exécution par écrit sur présentation d'un budget revu pour validation avant tout nouvel engagement ».

En définitive, l'effectivité des Accords de Partenariat Opérationnel illustre une transformation profonde des modalités d'intervention des programmes DDRK-DDRG. En transférant des responsabilités opérationnelles et financières significatives à des partenaires locaux et institutionnels, les programmes ont renforcé l'appropriation, consolidé les capacités et créé des conditions favorables à la durabilité des actions, même dans des contextes d'instabilité prolongée.

ACQUIS MAJEURS ET ENSEIGNEMENTS POUR LA CONSOLIDATION DES PARTENARIATS

Acquis structurants des partenariats

Acquis n°1 – La responsabilisation effective des acteurs partenaires

L'un des acquis majeurs de la stratégie partenariale des programmes DDRK-DDRG réside dans la responsabilisation effective et progressive des acteurs partenaires. À travers les Accords de Partenariat Opérationnel, les services techniques déconcentrés, les collectivités territoriales, les organisations communautaires et les institutions consulaires ont été placés au cœur de la mise en œuvre des activités, avec des responsabilités clairement définies en matière de gestion, de suivi et de résultats.

Cette responsabilisation, formalisée et assumée, marque une évolution significative par rapport à des approches plus centralisées, et constitue un socle essentiel pour l'appropriation durable des dispositifs mis en place.

Acquis n°2 – Un renforcement concret des capacités institutionnelles et organisationnelles

Le déploiement du Programme de Renforcement de Capacités a permis un renforcement tangible des compétences techniques, organisationnelles et de gestion des partenaires. Des modules et supports de formation ont été conçus et déployés sur des thématiques structurantes telles que la planification, la mobilisation des ressources, la gestion financière, la négociation de partenariats et la structuration en coopératives.

Ces outils ont contribué à améliorer la capacité des acteurs régionaux et locaux à concevoir, piloter et suivre des actions de développement, et constituent aujourd'hui un capital de connaissances mobilisable au-delà des programmes DDRK-DDRG.

Aujourd'hui tout cela existe, est numérisé et peut être remobilisé.

Acquis n°3 – L'institutionnalisation de pratiques de gestion et de redevabilité

Les partenariats ont également permis d'institutionnaliser des pratiques de gestion, de contrôle et de redevabilité conformes aux exigences de la coopération bilatérale. La mise en place d'audits, de comités de pilotage associant plusieurs acteurs régionaux, et de mécanismes de suivi partagés a renforcé la transparence et la rigueur dans l'utilisation des fonds délégués.

Dans un contexte marqué par l'instabilité et les contraintes d'accès, cet ancrage de pratiques de bonne gouvernance constitue un acquis institutionnel majeur, porteur d'enseignements pour d'autres interventions en zones fragiles.

Acquis n°4 – La consolidation d'une relation de confiance durable

Au-delà des dispositifs contractuels, les programmes DDRK-DDRG ont contribué à la consolidation d'une relation de confiance durable entre les partenaires. Construite sur plus de dix ans, cette confiance s'est nourrie de la continuité de l'engagement, de la proximité des équipes, de la clarté des rôles et de la capacité à faire face collectivement aux crises.

Dans des contextes où les ruptures institutionnelles sont fréquentes, cette relation de confiance constitue un actif immatériel déterminant, expliquant en grande partie la capacité des partenariats à perdurer et à s'adapter.

Acquis n°5 – La constitution d'un capital d'expérience transférable

Enfin, l'ensemble de ces acquis a permis de constituer un capital d'expérience significatif en matière de partenariats institutionnels en zones fragiles. Les enseignements tirés de l'évolution des modalités de collaboration, de la mise en œuvre des APO et de l'articulation avec le renforcement des capacités offrent des repères concrets et transférables pour la conception et la mise en œuvre de futurs programmes de développement confrontés à des contextes similaires.

Enseignements et points de vigilance pour la consolidation des partenariats

Enseignement n°1 – La fragilité des acquis en contexte de crise prolongée

L'un des enseignements majeurs concerne la fragilité intrinsèque des acquis institutionnels et organisationnels dans des contextes marqués par des crises prolongées. Le départ forcé de certaines organisations et la discontinuité des équipes ont mis à l'épreuve les dispositifs mis en place, soulignant la vulnérabilité des structures locales face aux chocs sécuritaires et politiques.

Cette fragilité ne remet toutefois pas en cause la pertinence des partenariats engagés ; elle met en évidence la nécessité d'intégrer, dès la conception des dispositifs, des mécanismes renforcés d'anticipation, de sécurisation et de capitalisation des acquis.

Le témoignage ci-contre évoque le fait que cela aurait pu être un peu plus anticipé : « *Des mesures d'anticipation et de sécurisation sont à réfléchir et à appliquer pour renforcer la résilience du dispositif d'appui aux effets néfastes des crises et choc récurrents qui caractérisent l'environnement de vie et de travail des acteurs des deux régions* »

« La fragilité des acquis doit être bien documentée. Beaucoup d'associations sont parties. Elles ont laissé tous les documents. Tous les efforts sont à reprendre. Ces enjeux sont à traiter de façon plus claire et approfondie ». (GEFRAD)

Enseignement n°2 – L'autonomie financière : un objectif plus complexe qu'anticipé

Les partenariats ont également mis en lumière la complexité de l'autonomie financière des organisations partenaires dans des environnements caractérisés par une faiblesse structurelle des ressources propres. Dans de nombreux cas, les partenaires n'étaient pas en mesure d'assurer un préfinancement des activités ou de contribuer financièrement de manière significative, compte tenu des contraintes économiques, sécuritaires et institutionnelles.

« Il y a eu une difficulté à faire que les gens prennent en mains, s'engagent, financent leur propre organisation... impossible de demander de préfinancer quoi que ce soit (RAF Proman)

Ce constat souligne l'importance de concevoir des trajectoires progressives vers l'autonomie, intégrant des formes de contribution adaptées (financières ou non financières), plutôt que d'attendre une capacité de cofinancement immédiate, souvent irréaliste dans ce type de contexte.

Derrière ce débat une question importante et qui va revenir dans les focus-group réalisés dans les régions : la question de l'accompagnement à plus d'autonomie de financement. On ne perçoit pas que les APO y ait particulièrement contribué. Et l'impression générale qui se dégage est une forme de partenariat qui demeure assistancielle, en tout cas au plan financier.

Enseignement n°3 – La perception des APO comme dispositifs procéduraux exigeants

Plusieurs partenaires ont exprimé une perception des Accords de Partenariat Opérationnel comme des dispositifs exigeants sur le plan administratif et financier. Cette perception reflète en partie l'introduction de standards renforcés de redevabilité, nécessaires dans le cadre d'une coopération bilatérale, mais parfois difficiles à maîtriser pour des structures en cours de professionnalisation.

Cet enseignement plaide pour un accompagnement renforcé des partenaires dans l'appropriation des procédures, ainsi que pour une adaptation continue des outils afin de concilier exigences de conformité et efficacité opérationnelle.

Bien entendu dans bien des expériences - comme dans les AGR, et avec les ETP - les fonds mis en place ont fait l'objet d'audit. Les Chambres Régionales (Agriculture et Métiers) de Gao et de Kidal étaient entièrement responsabilisées pour la gestion de ces fonds, et il y avait aussi des Comités de pilotage mis en place à cet effet qui impliquaient d'autres acteurs régionaux, permettant rigueur et transparence dans la gestion des fonds alloués. Ce genre de dispositif devrait rester dans la conscience d'un certain nombre d'acteurs dans l'avenir.

Plus important sans doute est l'impression chez un certain nombre de partenaires que les APO sont lourds en termes de procédures empêchant des décaissements rapides. A cet égard il semble que certaines décisions d'engagement nécessitaient en effet de passer par le comité de pilotage de la coopération bilatérale (qui se réunissait tout de même 2 fois par an) mais fort heureusement la plupart des décisions étaient plus rapides.

Reste une évidence : le fait de ne pas avoir à attendre d'Avis de Non-Objection du bailleur de fonds (Coopération Luxembourg) mais de l'Agence d'Execution fait une grande différence. Une différence à bien apprécier compte tenu du contexte d'insécurité. Sans doute ne portait pas sur toutes les décisions et à cet égard le programme pouvait compter sur un dispositif de prise de décision assez disponible au plus haut niveau (COFIL biennuel). Cette particularité reste assez exceptionnelle au vu de ce qui se passe dans d'autres Coopérations bilatérales, multilatérales voire indirecte (par le biais des organisation de la société civile).

Enseignement n°4 – Le partenariat ne se décrète pas, il s'accompagne

L'expérience des programmes DDRK-DDRG montre que le partenariat effectif ne repose pas uniquement sur la formalisation contractuelle, mais sur la capacité des acteurs à exercer pleinement leur rôle. La faculté de proposer, d'ajuster ou de questionner les modalités d'intervention est étroitement liée au niveau de compétences, de confiance et de légitimité institutionnelle des partenaires.

Cet enseignement confirme que la construction d'un partenariat équilibré est un processus progressif, nécessitant un accompagnement soutenu et un investissement dans le renforcement des capacités, en particulier dans des contextes de fragilité.

Enseignement n°5 – La nécessité de sécuriser la mémoire et les acquis

Enfin, l'expérience a mis en évidence l'importance stratégique de la sécurisation de la mémoire organisationnelle et institutionnelle. La perte de documents, de données et de savoirs liés aux partenariats, consécutive aux déplacements et aux crises, fragilise la continuité des acquis.

La digitalisation systématique des accords, des procédures et des livrables apparaît ainsi comme un levier essentiel pour renforcer la résilience des partenariats et permettre leur réactivation lorsque les conditions deviennent plus favorables.

Pris ensemble, ces enseignements ne constituent pas des limites au sens restrictif du terme, mais des repères précieux pour la consolidation des partenariats. Ils soulignent que la durabilité des dispositifs repose moins sur la rigidité des cadres que sur la capacité à accompagner les acteurs, à anticiper les risques et à adapter en permanence les modalités de collaboration aux réalités du terrain.

Conditions de consolidation et perspectives pour les partenariats

Que retenir pour faire mieux, plus durablement, demain ?

Condition n°1 – Ancrer la stratégie partenariale dès la conception du programme

La consolidation des partenariats suppose que ceux-ci soient pensés dès la phase de conception des programmes, comme un pilier stratégique à part entière. Définir clairement les rôles, les responsabilités et les trajectoires de délégation dès le départ permet de créer un cadre lisible pour les partenaires et de renforcer progressivement leur appropriation.

L'expérience des programmes DDRK-DDRG montre que les partenariats les plus robustes sont ceux qui s'inscrivent dans une vision de long terme, articulant dès l'origine exécution, accompagnement et transfert progressif de responsabilités.

Condition n°2 – Articuler délégation et renforcement des capacités

La délégation de responsabilités ne peut produire des effets durables sans un investissement concomitant dans le renforcement des capacités des partenaires. L'articulation entre les Accords de Partenariat Opérationnel et le Programme de Renforcement de Capacités constitue à cet égard un enseignement central.

Cette complémentarité permet de sécuriser la délégation, de réduire les risques opérationnels et de favoriser une montée en compétences progressive, condition essentielle à l'autonomisation des acteurs locaux.

Condition n°3 – Maintenir des cadres formels tout en préservant l'agilité

La consolidation des partenariats en zones fragiles repose sur un équilibre entre cadres formels exigeants et capacité d'adaptation. Les APO ont montré qu'il est possible de renforcer la redevabilité et la clarté contractuelle tout en conservant des marges de manœuvre suffisantes pour faire face à des contextes évolutifs et imprévisibles.

Cette agilité, fondée sur la confiance et le dialogue continu, constitue un facteur clé de résilience des partenariats.

Condition n°4 – Sécuriser la mémoire institutionnelle et les acquis

La sécurisation des acquis passe par la conservation et la transmission des connaissances, des documents et des pratiques développées dans le cadre des partenariats. La digitalisation systématique des accords, procédures et livrables apparaît comme une condition indispensable pour préserver la mémoire institutionnelle et permettre la reprise des dispositifs après des périodes de rupture.

Condition n°5 – Encourager des formes réalistes de contribution et de co-responsabilité

Enfin, la consolidation des partenariats implique d'encourager, de manière progressive et adaptée, des formes de contribution des partenaires, qu'elles soient financières, matérielles ou organisationnelles. L'expérience montre que l'autonomie ne peut être décrétée, mais qu'elle se construit par étapes, en tenant compte des capacités réelles et du contexte.

Des mécanismes graduels de co-responsabilité contribuent à renforcer l'appropriation sans fragiliser les dispositifs.

Pris dans leur ensemble, les acquis et enseignements issus de la stratégie partenariale des programmes DDRK-DDRG confirment que la durabilité des interventions en zones fragiles repose moins sur des modèles standardisés que sur la capacité à construire, accompagner et faire évoluer des partenariats dans le temps. Ces enseignements constituent une base solide pour la conception de futures interventions visant à renforcer l'action publique et les capacités locales dans des contextes comparables.

EN CONCLUSION

La gestion des partenariats est bien perçue par la plupart des interlocuteurs comme particulière, distincte de bien d'autres intervenants dans ces régions. Il y est plus question de « confiance », malgré des Accords de Partenariats Opérationnels bien balisés. Ce qui montre une proximité humaine importante entre les Unités de Gestion du Programme et les partenaires, malgré la distance physique (l'UGP Mali étant positionné à Bamako). Cette proximité a pu se cultiver étant donné les liens établis entre les responsables de programmes et les autorités locales, communales et communautaires. Les contacts ont pu se maintenir malgré les crises récurrentes.

En définitive, les témoignages vont dans le sens d'enseigner que l'essentiel n'est sans doute pas dans la forme - le contrat - que dans le fond – le lien, sinon la confiance – cultivé dans la relation.

Il y a là sans doute des leçons importantes à retenir dans un contexte où de plus en plus d'acteurs surchargent de normes et de procédures les actions en zone insécurisée, accentuant bien souvent les difficultés.

L'expérience des programmes DDRK et DDRG montre donc bien que, même dans des contextes marqués par une instabilité prolongée, il est possible de construire et de maintenir des partenariats institutionnels solides, opérationnels et porteurs de résultats sur le long terme.

Au fil de dix années d'intervention, les modalités de partenariat ont évolué d'une logique d'exécution encadrée vers une délégation partenariale progressive, fondée sur la responsabilisation des acteurs locaux, l'ancrage institutionnel et un accompagnement adapté des capacités. Les Accords de Partenariat Opérationnel ont constitué un levier central de cette évolution, en permettant de concilier exigences de redevabilité, agilité opérationnelle et appropriation locale.

Au-delà des outils contractuels, la réussite de cette trajectoire repose avant tout sur une relation de confiance construite dans la durée entre l'ensemble des parties prenantes : ministères de tutelle, services techniques déconcentrés, collectivités territoriales, organisations communautaires, institutions consulaires, partenaires opérationnels et équipes du programme. Dans des contextes où la discontinuité institutionnelle et les ruptures opérationnelles sont fréquentes, cette capacité à maintenir le lien, le dialogue et la coopération constitue un résultat majeur en soi.

Les enseignements tirés de cette expérience soulignent que la durabilité des partenariats ne se décrète pas. Elle se construit progressivement, par des choix stratégiques clairs, un investissement constant dans le renforcement des capacités, une adaptation continue aux contraintes du terrain et une reconnaissance mutuelle des rôles et des responsabilités.

À ce titre, la trajectoire partenariale des programmes DDRK-DDRG offre des repères concrets et transférables pour l'action publique et la coopération internationale en zones fragiles, en démontrant que l'exigence institutionnelle, lorsqu'elle est combinée à la confiance et à l'agilité, peut devenir un facteur de résilience et d'impact durable au travers des principes suivants :

- **Confiance et transparence comme fondation du partenariat** : Plus que les textes, les partenaires ont adhéré à la cohérence, à l'équité et à la constance des équipes du Programme.
- **Accompagnement rapproché des acteurs locaux** : Présence opérationnelle, appui méthodologique et suivi continu : des marqueurs essentiels de crédibilité.
- **Flexibilité intelligente des outils** : Les APO ont permis d'encadrer sans rigidifier, en laissant une marge d'adaptation indispensable en zone sensible.

- **Renforcement des capacités comme levier de durabilité** : Les APO ont accompagné l'émergence de structures techniques et institutionnelles capables d'assumer des responsabilités accrues.
- **Standardisation utile mais non bloquante** : Face à la diversité des partenaires, la standardisation a sécurisé l'exécution tout en restant compatible avec l'adaptation locale.

Recommandations opérationnelles

Construire la relation partenariale dès le démarrage des programmes

Engager la construction de la confiance dès les premières phases d'intervention, en investissant du temps dans la rencontre des acteurs, l'écoute des besoins, la clarification des attentes et la définition partagée des objectifs.

L'expérience des programmes DDRK-DDRG montre que la confiance, lorsqu'elle est construite de manière proactive et entretenue par une communication transparente et régulière, constitue un actif stratégique déterminant pour la durabilité et la résilience des partenariats.

Mettre en place des cadres partenariaux flexibles et évolutifs

Développer une "boîte à outils partenariale" adaptable, fondée sur des modèles d'Accords de Partenariat Opérationnel évolutifs plutôt que sur des contrats rigides, intégrant des clauses permettant l'ajustement des calendriers, des modalités d'intervention et des responsabilités en fonction de l'évolution du contexte.

Les APO ont démontré qu'un cadre formel clair peut renforcer l'agilité opérationnelle lorsqu'il est conçu comme un outil évolutif au service de la délégation et de l'adaptation.

Articuler délégation de responsabilités et renforcement des capacités

Associer systématiquement la délégation partenariale à des dispositifs structurés de renforcement des capacités, incluant appui méthodologique, formations ciblées et accompagnement des procédures administratives et financières.

Le couplage entre APO et Programme de Renforcement de Capacités constitue une bonne pratique à généraliser afin de sécuriser la mise en œuvre, renforcer la redevabilité et favoriser une appropriation durable par les partenaires institutionnels et communautaires.

Favoriser des dispositifs de concertation inclusifs et réguliers

Mettre en place et animer des cadres de concertation fonctionnels, tels que comités sectoriels, cadres de dialogue territoriaux et rencontres techniques régulières, associant l'ensemble des parties prenantes. Une attention particulière doit être portée à la représentation des femmes, des jeunes, des leaders traditionnels et des autorités émergentes, afin de renforcer la légitimité, la cohérence et l'appropriation des décisions prises.

Associer les acteurs locaux à l'ensemble du cycle décisionnel

Impliquer systématiquement les acteurs locaux dans la co-construction des priorités, la validation des plans d'action et le suivi des résultats, afin de renforcer leur rôle dans le pilotage des interventions et la gestion des acquis.

L'expérience DDRK-DDRG montre que l'appropriation effective repose sur une participation réelle aux décisions, au-delà de la simple mise en œuvre opérationnelle.

Encourager des formes progressives et réalistes de co-responsabilité

Promouvoir des mécanismes graduels de contribution des partenaires, qu'ils soient financiers, matériels ou organisationnels, adaptés aux capacités réelles et au contexte.

La sortie des logiques assistancielles ne peut être imposée ; elle se construit dans le temps, par des formes négociées de co-responsabilité, soutenues par un accompagnement adapté.

Préserver une éthique forte et constante dans les partenariats

Maintenir une exigence élevée en matière d'éthique, de transparence, d'équité et d'intégrité, sans compromis, y compris dans des contextes politiquement et sécuritairement complexes.

L'alignement constant entre les principes affichés et les pratiques opérationnelles constitue un facteur clé de crédibilité, de confiance et de légitimité des partenariats institutionnels.

Sécuriser la mémoire institutionnelle et les acquis des partenariats

Mettre en place des dispositifs systématiques de digitalisation, d'archivage et de transmission des documents et connaissances liés aux partenariats, afin de préserver les acquis face aux ruptures institutionnelles et aux crises.

La sécurisation de la mémoire organisationnelle renforce la résilience des partenariats et permet leur réactivation lorsque les conditions deviennent plus favorables.

Prévoir des mécanismes d'adaptation et de redéploiement en contexte d'insécurité

Intégrer dès la conception des partenariats des scénarios d'adaptation, de résilience et de redéploiement, afin de maintenir les objectifs de service aux populations malgré les évolutions sécuritaires.

La capacité des programmes DDRK-DDRG à reconfigurer des APO et à redéployer les activités via d'autres acteurs institutionnels constitue un enseignement clé en matière d'agilité partenariale.

Capitalisation réalisée avec l'assistance de :

Inter-Mondes Belgique – IMB

www.inter-mondes.org

Adresse : Cité des Associations, Rue Émile Féron 153, 1060 Saint-Gilles

Contact mission: marc.totte@inter-mondes.org

Tél. +32 491 223 242

IRPAD Afrique

www.irpadafrique.org

Adresse : ACI 2000, Bamako, MALI

Contact capitalisation : Mamadou_goita@yahoo.fr

+223 76 02 39 45



PROMAN est une société de conseil internationale de premier plan spécialisée dans la coopération au développement. Créé en 1986, PROMAN fournit des services aux bailleurs de fonds internationaux, les gouvernements nationaux, les institutions publiques et les partenaires de développement du monde entier. Au Mali, **PROMAN** avait le mandat d'agence d'exécution pour le Grand-Duché de Luxembourg dans la zone de concentration Nord, régions de Kidal et de Gao de 1999 à 2025.

Contact :

PROMAN SA

34, rue du moulin

L 3857 Schiffange - LUXEMBOURG

proman-mali@proman-mali.org