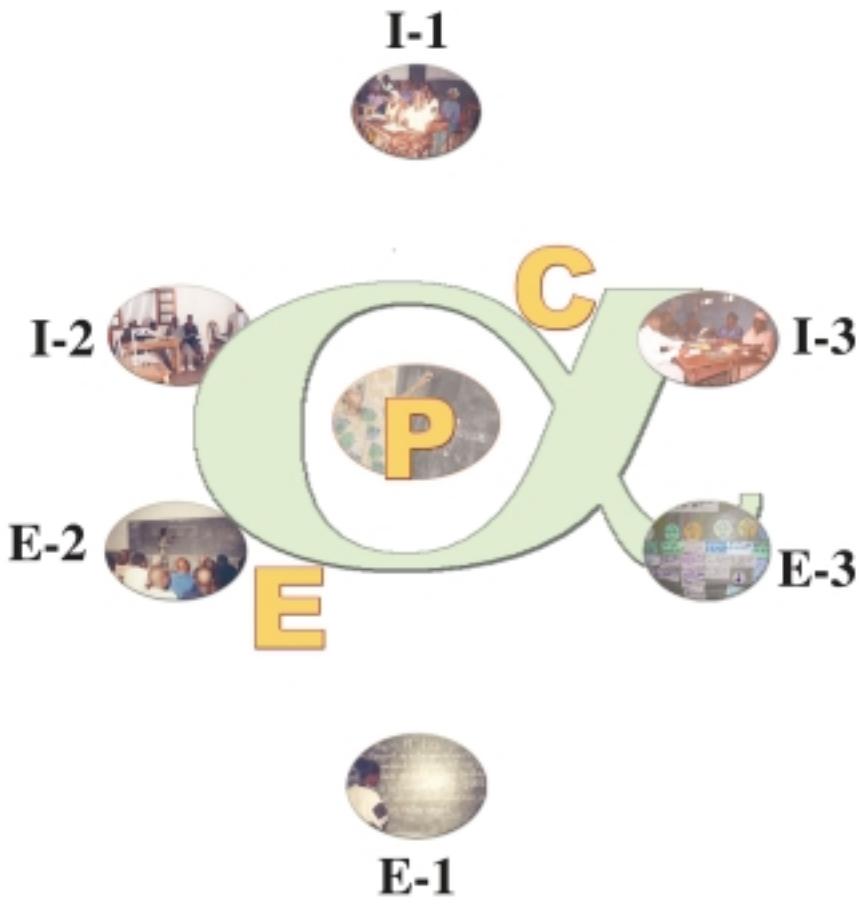


L'Évaluation des Progrès vers le Changement

Outils d'application en alphabétisation



Adama A. Ndiaye
Thierry Barreto & al.

Guides Pratiques

Publiée par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, cette série permet aux agents du développement de se familiariser avec les principales approches méthodologiques utilisées dans le travail avec les organisations ou communautés de base (diagnostic participatif, planification stratégique, évaluation participative, facilitation, diagnostic institutionnel participatif, etc.).

Directeur de publication : Minkaïlou S. Janneh

Responsable de l'édition : Thierry F. Barreto

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), Ottawa, Canada

Remerciements : L'antenne en Guinée de l'Institut de Coopération internationale de la Confédération allemande pour l'Éducation des Adultes (IIZ-DVV) a beaucoup appuyé l'expérimentation de cette démarche, au niveau de ses partenaires de terrain. Le présent guide est le fruit de cette expérience de collaboration entre la FRAO et cette institution. C'est le lieu de remercier ici le Directeur de l'antenne, Henner Hildebrand, pour son soutien constant ainsi que les divers partenaires de terrain. Les remerciements iront aussi, tout naturellement, à l'équipe de la section de l'évaluation du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) dont Fred Carden et Sarah Earl.

Nous remercions plus particulièrement M. Boubacar Diao, consultant associé à la FRAO, qui a travaillé à l'édition finale de ce guide.

Toute correspondance relative à cette série doit être adressée à :

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann - Sénégal

Téléphone : (221) 869 27 40 / 869 27 60

Fax : (221) 824 57 55

Courrier électronique : warf@frao.org

Internet : <http://www.frao.org>

© FRAO/WARF, Dakar, 2005

ISSN 0851-6898

Les opinions exprimées dans les publications de la FRAO n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des organisations concernées par ces publications ou celles de la rédaction.

L'Évaluation des Progrès vers le Changement

Outils d'application en alphabétisation

Adama A. Ndiaye
Thierry Barreto
Alhassane Souaré
Ngagne Mbao
Ousmane T. Touré

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention
du Centre de Recherches pour le Développement International
(CRDI), Ottawa, Canada

Dakar, FRAO/WARF, 2005
n° 4

Sigles et abréviations

- CRDI** : Centre de Recherches pour le Développement International
- FRAO** : Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
- EPC** : Evaluation des Progrès vers le changement
- IIZ-DVV** : Institut de Coopération internationale de la Confédération allemande pour l'Éducation des Adultes (IIZ-DVV)
- SEPO** : Succès - Echecs - Potentialités - Obstacles

© FRAO/WARF, Dakar, 2005

ISSN 0851-6278

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone : (221) 869 27 40 / 869 27 60

Fax : (221) 824 57 55

Courrier électronique : warf@frao.org

Internet : <http://www.frao.org>

Sommaire

Concepts clés de l'EPC	4
Première partie :	
Principes et Fonctionnements de l'EPC	5
I.1 - Les concepteurs de la méthode	5
I.2 - Encore une méthode d'évaluation ?	5
I.3 - Spécificités de la méthode	6
Deuxième partie :	
L'EPC et les programmes d'alphabétisation	9
II.1 - Une vision de la finalité de l'alphabétisation	9
II.2 - Intérêt de l'EPC pour les programmes d'alphabétisation	11
Troisième partie :	
Planification d'un programme d'alphabétisation avec EPC	13
III.1 - Analyse du système local d'information et de communication	13
III.2 - L'évaluation des besoins en alphabétisation	17
III.3 - La formulation de la vision	21
III.4 - La formulation de la mission	25
III.5 - Les partenaires limitrophes	26
III.6 - Formulation des défis de changement	36
III.7 - L'élaboration des marqueurs de progrès	42
III.8 - Définition des stratégies d'appui	46
III.9 - L'amélioration des pratiques organisationnelles	51
III.10 - Comment procéder au suivi-évaluation	61
III.11 - Capitalisation et gestion des résultats	73
Bibliographie	79
Annexe 1 : Les Ateliers Paysans	81
Annexe 2 : Quelques Techniques d'Analyse des Besoins en Alphabétisation à partir d'Outils du DP	85
Annexe 3 : LE SEPO	89
Annexe 4 : Les Grilles d'Evaluation sommaire	93
Annexe 5 : Les Diagrammes : le Diagramme de Venn et le Diagramme «Pierres et Cailloux»	97
Annexe 6 : Diagramme relationnel des acteurs de la communauté ou d'un groupe cible	103

Concepts clés de l'EPC

Changement : transformation observable dans les comportements, les rapports (interfaces), les activités, ou les actions au niveau d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation sur lesquels un programme a exercé une influence. Cette transformation vise à promouvoir le bien-être humain et écologique.

Partenaires limitrophes : individus, groupes et organismes avec qui un programme interagit directement pour susciter le changement et de qui il peut attendre certaines possibilités d'influence.

Marqueurs de progrès : indicateurs gradués mesurant la profondeur et la qualité des changements de comportement du partenaire limitrophe.

I - Principes et Fonctionnements de l'EPC

I.1 - Les concepteurs de la méthode

Ce guide est avant tout, le fruit d'une collaboration entre diverses institutions engagées dans le développement rural en Afrique. La méthode qu'elle développe a été conçue à l'origine par un professeur du Pacific Institute for Research and Evaluation, le Dr Barry Kibel, sous l'égide du Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI) du Canada, et en collaboration avec la Fondation Rurale d'Afrique de l'Ouest (FRAO). Elle a été adaptée au contexte africain dans le cadre des stratégies d'appui aux individus ou groupes désireux de mesurer les changements intervenus dans leur situation et leur comportement. C'est ainsi que la collaboration entre cet expert et les deux institutions, a donné naissance à une approche méthodologique appelée successivement par le CRDI : Outcome engineering (ingéniering du changement) et Outcome Mapping (Cartographie des incidences) et par la FRAO : l'Evaluation des Progrès vers le Changement (EPC).

I.2 - Encore une méthode d'évaluation ?

Qu'on ne s'y trompe pas, l'EPC n'est pas une méthode d'évaluation au sens propre du terme. C'est d'abord une philosophie, une certaine manière de concevoir nos rapports avec notre environnement, fondée sur la conviction que nous sommes dans un monde de probabilités et de possibilités plutôt qu'un monde de causes à effets. L'EPC est aussi une

façon holistique de voir l'environnement du projet (macro et micro), de comprendre les interactions qui s'y opèrent entre les individus, les communautés et les institutions, et de les apprécier de façon réaliste et mesurée. Elle prône donc une attitude plutôt humble et modeste dans la recherche de résultats, parce que fondée sur le principe selon lequel une institution (ou un projet) ne peut être comptable à elle seule d'un impact, surtout dans la situation de complexité de l'arène du développement où une multitude de facteurs et de forces qui ne sont pas contrôlées par elle interfèrent sur ses initiatives. En revanche, elle peut contribuer intentionnellement à des changements mesurables (au niveau des individus, des communautés ou des institutions), tout en indiquant les améliorations nécessaires à la mise en œuvre des stratégies susceptibles de produire ces changements.

I.3 - Spécificités de la méthode

En fait, l'EPC est une approche novatrice de pilotage de programme de développement. Du point de vue des principes, elle impose à l'agence de développement ou au projet de justifier son action, non pas dans les processus, mais dans les transformations auxquelles l'on est en droit de s'attendre. Les transformations signifient, ici, que les individus, les groupes ou les communautés bénéficiaires ont démontré un changement soutenu de leur statut ou de leurs comportements auquel l'agence de développement a contribué en partie. Il convient de souligner que c'est l'individu, le groupe ou la communauté qui réalise le changement auquel l'agence de développement a juste contribué. C'est donc le niveau de sa contribution que l'agence doit pouvoir définir, mesurer et maîtriser pour aider son client à atteindre la transformation souhaitée.

Au plan de la démarche, l'EPC se présente donc comme une méthode destinée à guider un acteur vers le changement, à mesurer et à illustrer ses progrès dans cette direction. Les outils de l'EPC permettent ainsi de définir les objectifs fondamentaux de changement que les partenaires veulent atteindre. Ils clarifient le rôle et la place de celle-ci au sein de l'initiative de développement dans laquelle elle s'insère. Ils facilitent en outre :

- le suivi et la mesure des progrès en matière de réalisations liées à l'initiative ;
- la saisie et le classement des données de performance les plus importantes qui sous-tendent ces réalisations ;
- la réflexion sur soi et la recherche de solutions créatives qui visent l'obtention d'un niveau de performances et de réalisations plus élevé.

II - L'EPC et les programmes d'alphabétisation

La méthodologie de l'EPC a fait l'objet d'une adaptation par la FRAO à différents domaines d'intervention touchant à ses objectifs de recherche-action pour le développement rural. Des ateliers de formation ont été organisés et des programmes testés sur le terrain avec des partenaires novateurs, notamment avec l'ONG allemande IIZ-DVV qui a beaucoup appuyé l'expérimentation de cette démarche en alphabétisation avec ses partenaires de la République de Guinée. Le présent manuel est le fruit de cette expérience de collaboration sur le terrain entre la FRAO et cette institution.

II.1 - Une vision de la finalité de l'alphabétisation

L'alphabétisation fait partie des processus de renforcement des capacités des individus et communautés qui s'engagent dans la transformation de leurs conditions de vie. Aussi, peut-on la considérer, non pas comme un projet isolé, ou une fin en soi, mais plutôt, comme un moyen de promouvoir une stratégie d'auto-développement à la base. Le concept d'alphabétisation fonctionnelle intégrée au programme de développement local traduit cette perception. Il permet au groupe de renforcer ses possibilités, de mieux maîtriser son action afin d'atteindre ses objectifs dans les divers domaines de la vie rurale : activités agricoles et artisanales, éducation sanitaire, activités génératrices de revenus, protection de l'environnement, participation au processus de la décentralisation, etc. Apprendre à quelqu'un à lire, à écrire et à calculer c'est lui apprendre à réfléchir, à décider et à promouvoir son

bien-être social, économique, politique et culturel. Ainsi que le souligne Paulo Freire : « Nous n'avons jamais perçu l'alphabétisation des adultes comme une chose en soi, telle que le fait d'apprendre les techniques d'écriture et de lecture mais plutôt comme un acte politique, directement lié à la production, à la santé, au système formel d'instruction, à un plan d'ensemble de la société qui est à réaliser » (Freire, 1972).

L'alphabétisation ne constitue donc un véritable facteur de changement que quand elle dépasse le stade d'une simple formation pour être le vecteur d'une modification durable du comportement des populations cibles. C'est quand celles-ci ont démontré une intégration de leur capacité de lire, écrire et calculer dans leur vécu et leurs pratiques de tous les jours, donc une appropriation de leurs nouvelles connaissances que l'on peut s'autoriser à parler de changement réel dans leurs modes de vie. Malheureusement, faute d'un environnement adéquat, il arrive souvent que cette transformation ne se produise pas et que les acquis de l'alphabétisation se perdent progressivement, générant l'analphabétisme de retour. Parfois aussi, des programmes d'alphabétisation, parce qu'ils s'étaient essentiellement focalisés sur l'appréciation quantitative des capacités acquises en matière d'écriture, de lecture et de calcul n'ont pas été en mesure de capturer les modifications intervenues dans la relation de l'individu avec son environnement, et dans son aptitude à « lire et à écrire le monde lui-même » (Freire, 1972). C'est ce qui explique que beaucoup de programmes d'alphabétisation ont des problèmes à suivre et à évaluer l'effet de leur travail.

C'est pour accroître les chances des programmes d'alphabétisation d'atteindre les changements visés par les populations qui en sont les bénéficiaires, que des praticiens du

développement ont décidé de recourir à la méthodologie de l'EPC.

II.2 - Intérêt de l'EPC pour les programmes d'Alphabétisation

L'EPC présente plusieurs avantages pour les programmes d'alphabétisation.

- Grâce à la définition d'une *vision et d'une mission de changement*, l'EPC permet dès le début d'une planification, de replacer l'individu au centre de la problématique de développement. Elle ne se réduit plus à un simple transfert de capacités ou de connaissances additionnelles.
- En cherchant à identifier de façon claire et précise les agents potentiels de changement (*partenaires limitrophes*) qui gravitent dans les sphères où évolue l'individu, et en cherchant explicitement à influencer directement ou indirectement ces agents, l'EPC donne à l'environnement le rôle indiscutable qu'il est censé jouer pour l'efficacité d'un programme d'alphabétisation.
- En se dotant d'outils permettant d'identifier, de *suivre des transformations* qu'un programme doit opérer en son sein pour demeurer performant et être en phase avec les réalités de son environnement, l'EPC reconnaît de façon implicite qu'on ne peut accompagner une transformation sans être transformé soi-même. Tel est d'ailleurs le point de vue de Paulo Freire¹ qui écrit «qui forme se forme et transforme en formant et qui est formé se forme et forme en étant formé».

¹ Freire, Paulo (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 165p.

- Enfin, les *outils de suivi des processus de changement* notamment au niveau des bénéficiaires offrent au programme la possibilité de décrire les transformations entre l'individu et son milieu que les indicateurs habituels de suivi des projets ne peuvent intégrer parce qu'étant trop spécifiques et non sujets à modification.

Le présent guide méthodologique répond donc aux préoccupations des spécialistes de l'alphabétisation mais aussi à tous les praticiens du développement intéressés par l'éducation des adultes et les démarches d'évaluation qui lui sont liées. Il ne prétend pas remplacer les systèmes de planification de programme ou de suivi-évaluation utilisés pour l'alphabétisation. Il a juste pour vocation de fournir un procédé pertinent permettant de cibler de façon précise les finalités d'un programme, de définir les moyens d'y parvenir et d'utiliser les outils de mesure et d'illustration des progrès des acteurs, que ceux ci soient l'opérateur en alphabétisation, les bénéficiaires de son intervention ou d'autres partenaires. Son usage n'exclut donc pas le recours à d'autres méthodes existantes, la seule différence avec celles-ci se situant au niveau de la garantie des résultats de l'initiative.



Les apprenants
dans un centre
d'alphabétisa-
tion à Zegbela
N'Zérékoré
(République
de Guinée)

III - Planification d'un programme d'alphabétisation avec EPC

La planification est avant tout un processus de communication puisque fondée sur une démarche d'analyse et de prise d'informations. Cette approche communicative est d'autant plus importante que la méthode de planification concernée vise, comme c'est le cas pour l'EPC, à identifier des intentions de changement et le dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation de ces changements. Sous ce rapport, avant l'application de la méthode de planification avec EPC proprement dite, il importe donc, pour les acteurs d'un programme d'alphabétisation, de procéder au préalable, à une analyse du système local d'information et de communication en vue de connaître les situations et pratiques de communication susceptibles de déterminer la suite de la planification. Ainsi, du point de vue de la mise en œuvre, l'EPC impose à l'opérateur en alphabétisation une démarche en deux phases : une phase préparatoire de diagnostic participatif du système local d'information et de communication, et des besoins en alphabétisation pour bien orienter le futur programme dans le sens des finalités visées, et la phase de planification proprement dite.

PHASE PREPARATOIRE

III.1 - Analyse du système local d'information et de communication

L'objectif de cette analyse est de connaître les situations et les pratiques de communication en cours dans la commu-

nauté et d'identifier les atouts qu'elles offrent et les limites qu'elles imposent aux populations eu égard aux ambitions affichées par elles. Deux outils, traduisant deux optiques d'analyse, sont utilisés ici à cet effet : l'étude de l'environnement médiatique du ménage et la définition des besoins des catégories socioprofessionnelles.



3.1.1 - L'étude de l'environnement médiatique des ménages

Définition : L'environnement médiatique des ménages renvoie à l'ensemble des outils, des canaux et des supports de communication qu'utilisent les membres du carré ou du ménage pour s'informer. Il restitue la manière dont ces derniers reçoivent ou transmettent l'information au quotidien dans leur cadre familial.

Objectif : L'étude de l'environnement médiatique permet de connaître :

- les préférences des différents membres du ménage en terme d'utilisation d'outils de communication ;
- les types d'informations qu'ils apprécient le plus dans les média par ordre de préférence ;
- les contraintes qu'ils éprouvent pour s'informer et communiquer, ainsi que leurs besoins ou leurs projets dans ce domaine.

Procédé : Pour étudier l'environnement médiatique du ménage il est recommandé :

- de commencer par faire un échantillonnage des ménages ruraux, en se référant à un critère aléatoire, sans considérer les niveaux de richesse ou les différences de catégories sociales ;
- d'utiliser l'interview semi-structurée pour interroger les membres du ménage ;
- confectionner un check-list avec les informations essentielles à recueillir.

Exemple d'informations à recueillir :

- *Quels sont les types d'outils de communication utilisés par les membres du ménage ?*
- *Selon quelles fréquences, pendant quels moments et pour quelles informations les utilisent-ils ?*
- *Quels sont les besoins, les préférences et les priorités en informations des membres du ménage ?*
- *Ont-ils des projets en matière d'acquisition d'outils de communication ?*
- *Comment comptent-ils réaliser ces projets et quelles sont leurs contraintes ?*

3.1.2 - L'analyse des besoins en information des catégories socio-professionnelles

Définition : Les besoins en information et communication des catégories socio-professionnelles sont ceux qui sont spécifiques à des personnes actives du village en raison de leur profession ou leur fonction (agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, artisans, agents administratifs, responsables d'associations locales, élus locaux).

Objectif : L'étude des besoins en information et communication des catégories socio-professionnelles vise à :

- connaître les types d'informations spécifiques recherchés, reçus ou émis par ces catégories ;
- identifier les canaux et les supports utilisés par ces catégories ;
- identifier les lacunes et les contraintes liées à l'obtention ou à l'émission des messages ;
- connaître les projets formulés par ces catégories socio-professionnelles.

Procédé : Pour identifier les besoins en information et communication des catégories socio-professionnelles, il est recommandé de mener une interview en groupes-cibles. Pour cela il faut :

- faire un inventaire des différentes catégories socio-professionnelles présentes dans le village ;
- programmer avec leurs membres une interview semi-structurée ;
- préparer un check-list avec des questions-clé. Exemples :
 - o quels sont les types d'information qu'ils recherchent le plus dans le cadre de leurs occupations professionnelles ?

- o quels sont les institutions ou partenaires avec lesquels ils ont l'habitude de communiquer ?
- o quels sont les supports qu'ils utilisent de préférence dans cette communication ?
- o quels sont les lacunes et obstacles qu'ils rencontrent dans la communication ?
- o quelles sont les solutions qu'ils identifient de préférence pour pallier leurs contraintes de communication ?

III.2 - L'évaluation des besoins en alphabétisation

Cette étape du diagnostic se déroule en deux temps : le premier consiste en une analyse qualitative des aboutissements ou des changements attendus par les populations bénéficiaires d'un programme d'alphabétisation. Le second a surtout pour but d'estimer quantitativement les besoins d'alphabétisation (différentes techniques d'analyse des besoins sont proposées en annexe).

3.2.1 - L'analyse qualitative des changements attendus

Définition : Cette analyse est une réflexion prospective faite avec le groupe sur la contribution qu'apportera le programme d'alphabétisation aux changements visés par les populations.

Objectifs : L'analyse a pour objectif de faire réfléchir les populations sur le rôle et la place d'un programme d'alphabétisation dans les processus de changement qu'elles projettent. Cette réflexion fera ressortir la vision que les populations ont de la situation qu'elles souhaitent obtenir après avoir été alphabétisées.

Procédé : L'atelier paysan constitue un cadre approprié pour une séance collective de réflexion sur les changements attendus de l'alphabétisation. (Voir supra sur l'outil atelier paysan).



Facilitation d'un atelier en EPC à Benna Moussaye, préfecture de Forékaria (République de Guinée)

3.2.2 - L'estimation quantitative des besoins

Définition : C'est une enquête par questionnaire sur les caractéristiques de la population à alphabétiser.

Objectifs : L'enquête vise à fournir des données statistiques précises sur la population cible et les modalités d'exécution du programme d'alphabétisation à définir.

Procédé : Le questionnaire comprend un ensemble d'entrées indiquées dans le tableau suivant et qui renseignent autant sur le nombre de personnes à alphabétiser que sur les modalités techniques de déroulement des sessions.

Nom OCB	Date de création	Nombre membre (H/F)	Principaux domaines	Thèmes	Langue

Caractère à utiliser	Période	Calendrier des sessions			Contribution des apprenants	
		Horaire	Jours	Saisons	Espèce	Matériel

Un diagnostic participatif ainsi réalisé fournit à l'opérateur en alphabétisation l'essentiel des données d'information dont il a besoin pour bien planifier et mettre en œuvre son programme.



L'analyse des contraintes de communication durant un DP à partir de l'atelier paysan

Le diagnostic participatif constitue un exercice qui requiert de la part de ses pratiquants une capacité d'écoute attentive des populations, une disposition à l'échange et des aptitudes en facilitation d'ateliers. Les agents de développement participant au diagnostic participatif auront à animer des ateliers au cours desquels ils traitent de questions spécifiques avec les populations. Ces rencontres ou *ateliers paysans*, ne diffèrent pas dans leur structure d'un atelier classique.

L'atelier paysan est une rencontre consacrée à des problèmes que les paysans traiteront à travers des études en plénière et en commissions. Pour les objectifs de formulation d'un programme d'alphabétisation, les problèmes qui sont analysés ici sont ceux relatifs à l'information et à la communication, en particulier, les contraintes qui empêchent les populations d'une localité de communiquer de manière adéquate avec autrui. (voir procédé en annexe).

Avec l'atelier paysan, ces populations pourront analyser de manière systématique un ou plusieurs de ces problèmes en déterminant leurs causes directes ou indirectes, leurs conséquences ainsi que les moyens et les modalités par lesquels l'alphabétisation sera une des solutions.

PHASE DE PLANIFICATION

Trois catégories d'outils existent dans la méthodologie de l'EPC:

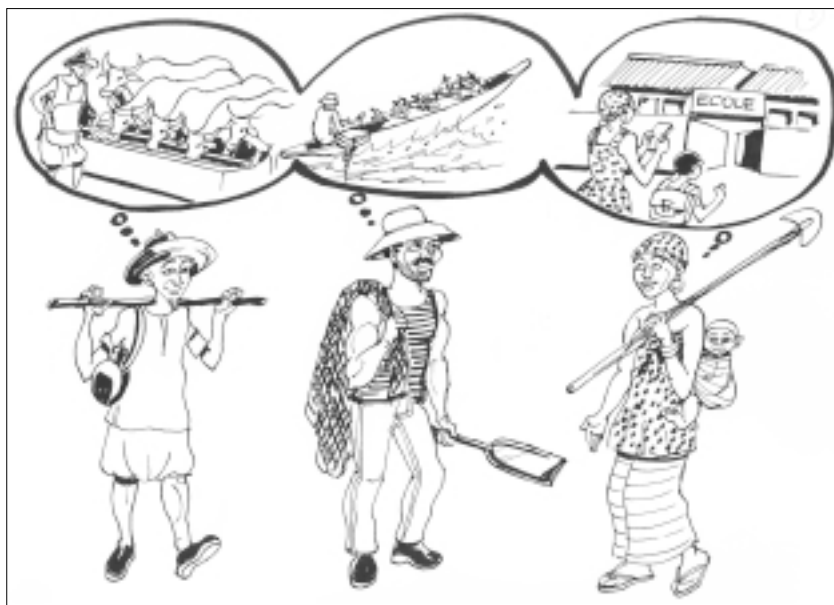
- les outils de formulation des intentions de changement : ils servent à l'expression de la vision, de la mission, à l'identification des partenaires limitrophes et des défis de changement qui leur sont assignés ;
- les outils de mise en œuvre du processus de changement: ils permettent l'identification des marqueurs de progrès, des stratégies et des pratiques organisationnelles ;
- les outils de suivi et d'évaluation.

Cette phase de planification avec les outils de l'EPC est mise en œuvre au niveau de l'opérateur en alphabétisation, à partir des données collectées durant la phase préparatoire de diagnostic participatif. Sa mise en œuvre n'exclut pas, cependant, la participation de membres des organisations bénéficiaires concernées par la planification.

III.3 - La formulation de la vision

L'action de l'opérateur étant orientée vers le changement (de situation et de comportement) des bénéficiaires, l'EPC l'invite donc, au départ, à bien formuler la vision de ce changement, avant de clarifier son rôle (sa mission) et celui de ses partenaires.

Définition de la vision : La vision formalise, dans un libellé conçu et partagé par les acteurs concernés, les objectifs fondamentaux de changement qu'ils veulent atteindre à travers l'alphabétisation. Elle correspond, en quelque sorte, aux finalités visées. Elle constitue, donc, le repère ultime en fonction duquel on peut évaluer le travail fait ou le chemin parcouru.



Procédé : Le diagnostic participatif préalable avait permis, dans son étape d'évaluation des besoins de définir la perception des populations sur le rôle et la place de l'alphabétisation dans les processus de changement qu'elles entendent mettre en œuvre. Ce sont les résultats de cette étape qui vont alimenter l'exercice de formulation de la vision auquel va s'adonner l'équipe opératrice.



Les animateurs de PAES en réunion technique à Mali
(République de Guinée)

Pour aider l'équipe à formuler la vision, le facilitateur peut poser la question suivante :

« Nous sommes dans un futur proche (disons à trois années de la date d'aujourd'hui). Notre programme a atteint ses objectifs et même dépassé toutes nos attentes. Mieux, il a acquis une renommée internationale. Des individus et des groupes à travers le monde viennent nous visiter pour voir ce que nous avons fait, apprendre comment nous nous y sommes pris et retournent avec des idées pertinentes pour leur propre contexte. Que verront-ils comme changements ? »

Les participants sont invités à réfléchir individuellement, ou en petits groupes à la réponse à cette question. Ensuite, ils livreront leurs résultats en plénière.

La restitution en plénière et l'élaboration d'une formulation commune

L'énoncé de la vision peut consister en une seule longue phrase ou en une série de courtes phrases ou encore en une liste à puces de principes de base. Cette étape requiert quelques compétences. Le facilitateur peut décider de demander à un groupe de deux ou trois volontaires de l'aider à composer un brouillon d'énoncé. A noter que l'énoncé de la vision en matière d'EPC peut ne pas reprendre exactement les mêmes mots que ceux utilisés dans les réponses individuelles. Il est permis d'être créatif pour autant que le sens premier ne soit pas altéré.

Le toilettage de l'énoncé : Dans cette dernière phase, le facilitateur lit lentement le brouillon d'énoncé de vision et demande à l'équipe de noter les mots ou phrases 1) qui semblent culturellement inappropriés ou qui ont une connotation politique, 2) qui paraissent confus en raison du jargon spécialisé ou codé qui est utilisé, 3) dont la tournure est trop

longue ou grammaticalement incorrecte. Le facilitateur lit l'énoncé une deuxième fois et demande aux participants de l'interrompre à nouveau s'il subsiste des incorrections au plan culturel ou politique. Si une main se lève, le problème est discuté et l'on tente d'y remédier par une formulation plus correcte. Tous les membres de l'équipe sont encouragés à offrir leurs suggestions de reformulation. Une fois la question de reformulation réglée, le facilitateur poursuit la lecture. Ce procédé est appliqué jusqu'à ce que la totalité de l'énoncé soit passée à travers ce premier test.

Exemple d'énoncé de vision d'un programme d'alphabétisation

«Les savoirs et savoirs-faire écrits et rendus disponibles en langues locales sont devenus des instruments privilégiés qu'utilisent les alphabétisés pour participer au développement local et assurer leur bien être individuel et collectif. Ceux-ci exercent de mieux en mieux leur métier, acquièrent progressivement une meilleure maîtrise des domaines dans lesquels ils interviennent et interagissent plus efficacement avec les acteurs de leur environnement. Dans le cadre de la politique de décentralisation, les élus locaux connaissent et assument mieux leurs rôles et responsabilités. Dans le domaine économique les producteurs locaux ont amélioré leurs performances techniques et leurs revenus. Sur le plan environnemental et social, les intérêts des membres des organisations locales sont mieux défendus. Les partenaires au développement et les autorités reconnaissent la contribution essentielle du programme d'alphabétisation à ces résultats du développement local. »

III.4 - La formulation de la mission

L'étape qui suit la formulation de la vision est celle de la mission.

Définition de la mission : La mission est la description de la façon dont le programme a l'intention d'appuyer la réalisation de la vision. L'énoncé de mission précise les domaines dans lesquels le programme compte travailler et indique la manière dont il appuiera les partenaires à réaliser les changements. La formulation de la mission doit être le prétexte à une réflexion profonde, articulée à la vision et permettant aux organisations de déployer des stratégies d'alphabétisation qui donnent de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience aux interventions mises en œuvre.

Procédé : La formulation de la mission reprend le même procédé que celui de la vision ; mais, alors que l'énoncé de la vision amène à regarder vers l'extérieur pour imaginer idéalement les impacts du travail de l'organisation et de celui de ses partenaires, l'énoncé de la mission en matière d'EPC jette un regard introspectif sur l'organisation. Il décrit les procédés que l'organisation utilisera pour travailler en vue de la réalisation vision. La question suivante pourrait être une entrée en matière à ce sujet: « quelle est la meilleure manière pour l'organisation de contribuer à la réalisation de la vision que nous venons juste d'élaborer ? » La vision est censée ne pas inclure d'éléments de stratégies (c'est-à-dire ce que l'organisation souhaite faire pour aboutir à la réalisation de cette vision). Ceux ci devraient être formulés dans le cadre de l'énoncé de mission.

Exemple d'énoncé de mission d'un programme d'alphabétisation

« L'opérateur a mobilisé les ressources nécessaires pour renforcer la motivation des acteurs locaux et des bénéficiaires potentiels à monter et à soutenir un programme de formation. Il conçoit et met en oeuvre des activités adaptées au contexte et aux caractéristiques et besoins des bénéficiaires. Il leur facilite l'accès au capital de connaissances et d'expériences requis pour l'exercice de leur métier, leur rôle ou leur fonction. Il met en place un dispositif de suivi permettant de les appuyer dans la maîtrise progressive des savoirs acquis suivant les domaines ou objectifs visés. Il les aide à renforcer les ressources documentaires disponibles en langue locale à partir de leurs propres savoirs et à les partager avec d'autres acteurs et homologues de la région ou des pays limitrophes ».

Après avoir bien défini son rôle dans le programme, l'opérateur peut alors étudier, maintenant, ses partenaires.

III.5 - Les partenaires limitrophes

Pour que des changements puissent avoir lieu il faut que les institutions ou les individus changent avant tout. Un projet d'alphabétisation doit préciser ceux qu'il est en mesure d'influencer en vue d'un changement. Il s'agit par conséquent d'identifier les groupes que l'on peut influencer ou ceux qui seraient capables d'influencer ces derniers. Dans la méthodologie de l'EPC ces groupes sont dénommés les partenaires limitrophes.

3.5.1 - Identification

Les partenaires limitrophes désignent les individus, groupes et organisations avec lesquels le programme interagit direc-

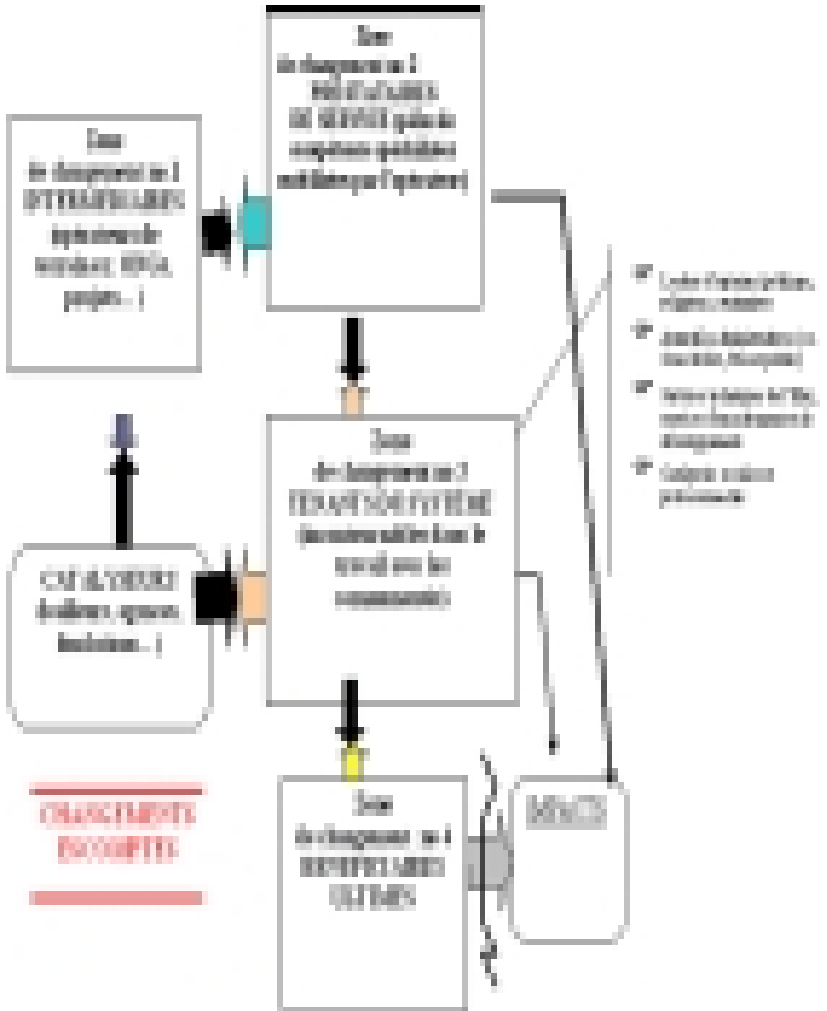
tement et qui peuvent être influencés par lui. Ils sont appelés limitrophes parce que, même s'ils sont les partenaires proches et directs, ils ne sont pas contrôlés par le programme. Ce sont :

- **les bénéficiaires ultimes** (*membres des groupements, producteurs non membres, associations villageoises, responsables de l'union, femmes, etc.*) ;
- **les tenants du système** (les élus locaux, les sous préfets, les sages et les notables, les maris, et les chefs d'établissements scolaires, etc.); cette catégorie requiert une attention particulière, en raison de sa capacité d'influence qui peut être fondamentale dans la réussite ou l'échec du programme ;
- **les fournisseurs de service et autres agents de changements** : les organisations qui définissent et exécutent les actions permettant d'atteindre et d'influencer d'autres participants (ONG d'appui, moniteurs en alphabétisation, service administratif local chargé de l'alphabétisation, éditeurs en langues locales) ;
- **les catalyseurs** : les agences d'appui au développement et bailleurs qui rendent accessibles les fonds et d'autres ressources qui donnent des orientations, et qui renforcent les capacités de l'opérateur et de ses partenaires, afin qu'ils soient pleinement efficaces.
- **les intermédiaires ou catalyseurs secondaires** : *les opérateurs de terrain ou les projets qui s'identifient à la mission de changement*

Procédé : Pour identifier les partenaires limitrophes, le facilitateur demande aux participants de lister tous les parte-

naires avec lesquels ils estiment que l'organisation interagit directement ou pourrait le faire dans la réalisation de l'initiative. Ensuite sont exclus ceux que l'organisation n'atteint pas directement.

Le facilitateur peut utiliser ce schéma pour visualiser les différents types de dépositaires de changement.



Exemple de partenaires limitrophes d'une ONG

Types de partenaires	Exemples
Les bénéficiaires ultimes	Membres des groupements ; Producteurs non membres; Autres associations villageoises Responsable de l'union, Etc..
Les tenants du système.	Les élus locaux. Les sous préfets Les sages et les notables Les maris Les chefs d'établissements scolaires Etc..
Les prestataires de service	L'ONG Les opérateurs privés en alphabétisation La Direction préfectorale de l'alphabétisation Etc..
- Les catalyseurs	Le bailleur de fonds Etc..

Au delà des bénéficiaires ultimes, il y a un type de partenaires limitrophes qui requiert une attention particulière, ce sont les tenants du système (...), en raison de leur capacité d'influence qui peut être fondamentale dans la réussite ou l'échec du programme.

L'expérience des programmes d'appui permet d'identifier ces catégories générales de tenants du système :

- les leaders d'opinion : politiques, religieux, coutumiers, administratifs ;
- les autorités administratives locales ;
- les services techniques étatiques ;
- les catégories socio-professionnelles ;
- les hommes chefs de famille, dans les cas où l'alphabétisation cible de manière spécifique les femmes.

3.5.2 - Caractérisation institutionnelle des partenaires limitrophes potentiels importants

La caractérisation institutionnelle des partenaires limitrophes potentiellement importants est un complément d'analyse permettant de :

1. préciser les forces et faiblesses des divers partenaires limitrophes existant au sein de la communauté bénéficiaire et qu'il est possible d'exploiter en tant que contributions possibles aux changements envisagés ;
2. déterminer les stratégies d'influence possibles ;
3. choisir ceux d'entre les partenaires limitrophes qui feront l'objet d'un suivi rapproché.



Cette caractérisation institutionnelle peut être faite durant la phase préparatoire, en association avec le diagnostic participatif ou encore ultérieurement, à différents moments de la vie du projet pour s'assurer que les nouveaux partenaires limitrophes, potentiellement importants, ne soient pas occultés. Différents outils d'analyse peuvent être utilisés parmi lesquels :

- le SEPO ;
- = les grilles d'évaluation sommaires ;
- = le diagramme de Venn ou le diagramme pierres et cailloux ;
- le diagramme des relations.

Le SEPO

Définition : Le SEPO signifie Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles. C'est un outil d'auto-évaluation et de planification opérationnelle qui peut s'appliquer à l'analyse du travail d'une institution, du déroulement et des résultats d'une activité ou d'un ensemble d'activités.

Objectifs : Appliqué à l'analyse d'une institution, le SEPO permet à ses membres de revisiter leur parcours en évaluant leurs réussites et leurs échecs. Ensuite, ils peuvent se projeter sur l'avenir en identifiant quelles sont les opportunités sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour réussir dans le futur. Enfin, ils identifient les types d'obstacles qui pourraient survenir et qu'il faudra éviter ou surmonter pour préserver les chances de succès.

Procédé : (voir annexe sur le SEPO)

Les grilles d'évaluation sommaire

Définition : Ce sont des grilles comportant des critères ou des questions permettant d'apprécier le niveau de viabilité et d'évolution d'une organisation ainsi que les ambitions de ses membres.

Objectifs : Ces grilles peuvent être utilisées autant pour une auto-évaluation que pour une évaluation externe. Elles permettent d'apprécier rapidement, sur une fiche, les caractéristiques de viabilité de l'organisation et les objectifs de ses membres. Elles constituent un support pour réfléchir et rechercher de façon participative des stratégies et des méthodes d'auto-promotion. Cela permettra à l'agence qui appuie l'organisation de producteurs d'identifier les actions qu'elle pourrait mener.

Procédé : Deux grilles existent. La première est celle de la viabilité, la seconde celle de l'évolution (voir annexe sur les grilles d'évaluation sommaire).

Le diagramme de Venn ou diagramme 'Pierres et Cailloux'

Définition : C'est un diagramme dessiné à même le sol ou sur du papier par les paysans pour illustrer les relations de communication liant une institution à d'autres.

Objectif : Il permet de collecter des informations sur les institutions concernées, d'analyser les dominantes et orientations principales qui caractérisent ses interactions avec l'extérieur et de comprendre comment les villageois perçoivent leurs relations de communication avec d'autres institutions.

Procédé :

- regrouper quelques membres bien informés d'une institution locale ou de la communauté

- leur demander de recenser les institutions et personnes avec lesquelles elles entretiennent des relations
 - faire inscrire le nom de chacune de ces institutions ou personnes dans un cercle découpé dans une feuille de papier ou tracé au sol,
 - leur demander de placer les cercles de telle manière que :
 - o les cercles adjacents indiquent que la relation existe mais à un niveau très réduit
 - o les cercles qui se chevauchent indiquent que la relation est plus ou moins forte selon l'importance du chevauchement
 - o les cercles séparés indiquent l'inexistence de relations
- = voir annexe sur les diagrammes de Venn et Pierres et cailloux)

Le diagramme relationnel de la communauté

Définition : C'est un diagramme dessiné sur un papier padex sous forme de deux ensembles avec les différents types de relations entre la communauté et les acteurs clés.

Objectif : Il permet de caractériser le type d'influence possible ou réel de divers acteurs clés, actuels ou potentiels, ainsi que leur importance relative dans la communauté

Procédé :

- regrouper quelques membres bien informés d'une institution locale ou de la communauté ;
- leur demander de recenser les institutions et personnes avec lesquelles elles entretiennent des relations ;
- faire inscrire le nom de chacune de ces institutions ou personnes dans un cercle découpé dans une feuille de papier ou tracé au sol ;

- leur demander de placer les cercles de telle manière que :
 - o les cercles adjacents indiquent que la relation existe mais à un niveau très réduit ;
 - o les cercles qui se chevauchent indiquent que la relation est plus ou moins forte selon l'importance du chevauchement ;
 - o les cercles séparés indiquent l'inexistence de relations = (voir annexe sur le diagramme relationnel de la communauté).

Après avoir identifié les partenaires limitrophes, et procédé à l'analyse institutionnelle qui a permis de mieux cerner les contraintes et les ressources de l'environnement, il s'agira de passer à la formulation des défis de changement attendus de chacun d'eux.

III.6 - Formulation des défis de changement

Définition des défis de changements : Les défis de changement décrivent la manière dont les comportements, les relations et les activités d'un groupe changeront si le programme obtient des résultats très satisfaisants. Pour que des changements puissent avoir lieu il faut que les personnes, groupes ou institutions changent. Par exemple, une nouvelle route qui a été construite n'entraîne pas forcément le changement. Il faut que les personnes prennent l'habitude d'emprunter cette route. De même, l'acquisition de nouvelles connaissances comme l'aptitude à lire, écrire et calculer n'entraînera de changement de comportement que si le néo-alphabète applique effectivement et constamment celles ci dans sa vie quotidienne. Il ne s'agit donc pas de vouloir changer les choses mais plutôt les individus.

Procédé :

- Il faut pouvoir identifier les types de partenaires intervenant dans un processus de changement. Dans cet exercice, l'organisation doit se concentrer sur l'identification des groupes que l'on peut influencer ou ceux capables d'influencer ces derniers. Il faut s'assurer aussi que tous les acteurs clés sont représentés. Dans un système complexe et ouvert, il s'agit de susciter le maximum d'opportunités, en avançant peut-être à la vitesse de ceux qui changent le moins vite et ainsi augmenter les chances de voir apparaître les changements escomptés.
- Les participants remplissent une grille (voir ci-après) comportant trois colonnes où l'on spécifie : a) qui doit changer et de quelles façons ? b) si l'organisation peut y

contribuer et c) le cas échéant, quelle est la meilleure façon pour l'organisation d'y contribuer.

Pour que la vision en matière de changement puisse se réaliser :		
DEFIDECHANGE- MENTPARRAP- PORTAUPARTE- NAIRE : Qui doit changer et de quelles façons ?	L'organisation peut-elle y contribuer ?	Si oui, de quelle ma- nière l'orga- nisation peut y contribuer?
Nous souhaitons (nous nous atten- dons à) voir [] qui		

Une fois les défis de changement bien identifiés, l'opérateur dispose du cadre qui lui permet de passer à une autre étape conceptuelle qui est celle de l'élaboration des marqueurs de progrès.

Exemple de défis de changement pour divers partenaires limitrophes d'un programme d'alphabétisation

<i>TENANTS DU SYSTÈME</i>		
Qui a besoin de changer?	L'opérateur peut-il y contribuer ?	Si oui, quelle est la meilleure manière d'y contribuer?
Les leaders d'opinion politiques, les religieux, les coutumiers :	Oui	Plaidoyer, sensibilisation
L'opérateur s'attend à voir les leaders d'opinion , <ul style="list-style-type: none"> - afficher publiquement leur soutien à l'initiative ; - inciter les populations à s'engager activement dans les formations ; - user de leur influence pour contribuer à résoudre les problèmes qui viendraient à se poser. 		
Les autorités administratives locales :	Oui	Information
L'opérateur s'attend à voir les autorités administratives locales <ul style="list-style-type: none"> - soutenir officiellement son action ; - attester sa conformité aux dispositions légales ; - et lui allouer des ressources publiques. 		
Catégories socio-professionnelles et chefs de famille :	Oui	Sensibilisation-information
L'opérateur s'attend à voir les catégories socio-professionnelles et chefs de famille <ul style="list-style-type: none"> - apprécier positivement son utilité, - encourager les personnes qui sont sous leur influence à s'y engager, - accepter eux-mêmes d'y participer. 		

<i>PRESTATAIRES DE SERVICE</i>		
Qui a besoin de changer?	L'opérateur peut-il y contribuer ?	Si oui, quelle est la meilleure manière d'y contribuer?
Moniteurs d'alphabétisation :	Oui	Formation – Appui technique et méthodologique
<p>L'opérateur s'attend à voir les moniteurs d'alphabétisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - disposer de compétences pédagogiques nécessaires au bon déroulement de la campagne d'alphabétisation, - contribuer à l'amélioration des documents pédagogiques utilisés, - participer à la mobilisation des bénéficiaires aux différents modules, - être disponibles et accepter les conditions d'organisation des sessions. 		
Le service administratif local de l'alphabétisation :	Oui	Information – Échanges – Coopération
<p>L'opérateur s'attend à voir les autorités administratives locales</p> <ul style="list-style-type: none"> - soutenir officiellement son action ; - attester sa conformité aux dispositions légales ; - et lui allouer des ressources publiques. 		
Catégories socio-professionnelles et chefs de famille :	Oui	Sensibilisation-information
<p>L'opérateur s'attend à voir le service administratif local de l'alphabétisation soutenir les objectifs du programme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - en fournissant un appui technique dans la production des supports didactiques, - en conseillant le programme, - en s'impliquant dans le recrutement des moniteurs et dans le suivi pédagogique de la campagne, - en organisant à l'échelle de la localité des rencontres d'échanges et de partage d'expérience. 		

Les Éditeurs en langues nationales:	Oui	Formation – Appui méthodologique
Qui a besoin de changer?	L'opérateur peut-il y contribuer ?	Si oui, quelle est la meilleure manière d'y contribuer?
L'opérateur s'attend à voir les éditeurs en langues nationales contribuer au bon déroulement de la campagne en produisant des ouvrages illustrés en langues locales, faciliter l'accès aux ouvrages par une politique de diffusion par la pratique de prix abordables pour les bénéficiaires.		
<i>CATALYSEURS</i>		
Les ONG d'appui:	Oui	Coopération – Information – Échanges
L'opérateur s'attend à voir les ONG d'appui , projets de développement et organisations confessionnelles travailler à faire reconnaître l'alphabétisation, non comme une action d'appoint, mais plutôt comme une action prioritaire préalable à tout projet de développement. Il s'attend également à ce qu'elles mobilisent des financements extérieurs au profit de l'alphabétisation intégrée et qu'elles renforcent les capacités des opérateurs dans les approches participatives d'identification, de réalisation, de suivi-évaluation des initiatives de transformation socio-économique dans lesquelles l'alphabétisation constitue un facteur clé.		

Les bénéficiaires:	Oui	Sensibilisation – Information – Formation – Analyse participative
Qui a besoin de changer?	L'opérateur peut -il y contribuer ?	Si oui, quelle est la meilleure ma- nière d'y contribuer?
<p>L'opérateur s'attend à voir les bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprendre et accepter que l'alphabétisation est une voie d'accès à la maîtrise de certains outils nécessaires à leur information, leur formation et leur promotion sociale, - acquérir un savoir et un savoir-faire en vue d'améliorer le travail, accroître leurs revenus et améliorer leurs conditions d'existence et enfin d'être mieux reconnus au sein de la société et mieux communiquer avec leur environnement. En outre, l'opérateur s'attend à voir les associations villageoises dont sont membres les bénéficiaires - inciter leurs membres à s'inscrire et à suivre les cours dispensés par les moniteurs, - et mobiliser les ressources nécessaires pour leur contribution au financement des différentes campagnes et à la pérennisation de l'action. <p>Enfin l'opérateur s'attend à voir les responsables ou leaders des organisations s'impliquer dans la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires, faire le plaidoyer auprès des autorités de l'éducation et des partenaires au développement.</p>		

III.7 - L'élaboration des marqueurs de progrès

Définition du marqueur de progrès : Les marqueurs graduels de progrès sont des signes ou des types de comportement qui, analysés à une échelle collective, illustrent un processus de changement. Ils sont libellés sous forme de séries graduées de phrases décrivant la progression du partenaire en termes de changement de comportement. Leur définition vise à fournir des repères de progression des cibles ou bénéficiaires. Ceux-ci auront les éléments leur permettant de mesurer à tout moment leur parcours pour savoir quels sont les acquis qu'ils ont engrangés et qu'est-ce qu'il leur reste à réaliser.

Il faut différencier marqueurs et indicateurs : les marqueurs constituent des types généraux de comportement définis de façon plus ou moins abstraite et graduée. Les indicateurs sont des paramètres qualitatifs ou quantitatifs qui exposent en détail la mesure dans laquelle le marqueur a été atteint. Ils sont empiriquement observables et objectivement vérifiables. Les caractéristiques du marqueur sont définies et prévues à l'avance alors que l'indicateur est identifié de ma-



nière concrète, dans le suivi des comportements, à travers des manifestations pouvant être nombreuses, individuelles et variées. Par exemple : un marqueur de progrès peut être formulé ainsi : *les néo-alphabétisés renforcent l'appropriation de leurs nouvelles connaissances en les appliquant à différents domaines* ; les indicateurs peuvent être : les correspondances qu'ils écrivent, les rapports qu'ils rédigent, les comptes d'exploitation qu'ils réalisent etc.

Suivant leurs caractéristiques, les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs : il est possible de quantifier le nombre de documents écrits par des alphabétisés comme, par exemple, des lettres ou des procès-verbaux de réunions. En revanche, le fait que le néo-alphabétisé puisse désormais lire et connaître la pointure de la chaussure de son enfant est plutôt un indicateur qualitatif.

Procédé : La définition des marqueurs de progrès se fait selon la typologie suivante :

- les marqueurs attendus qui désignent les types de comportement qui semblent les plus faciles à acquérir et qui, par conséquent, sont susceptibles d'apparaître comme les premiers résultats du programme ;
- les marqueurs souhaités qui indiquent des types de comportement comportant un niveau de difficulté ou de complexité plus élevé que les précédents et qui demandent, peut être, plus de temps pour être réalisés ;
- les marqueurs idéaux qui sont les comportements correspondant à l'idéal que le programme vise en termes de changement.

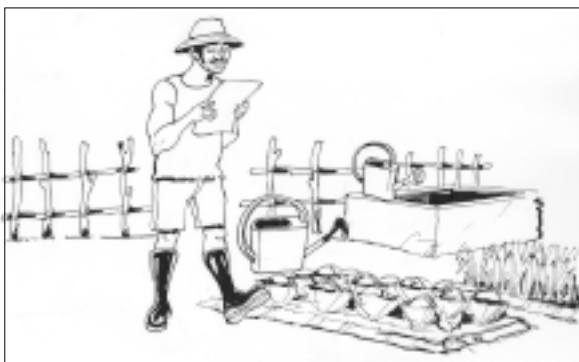
La grille suivante fournit une typologie générale des marqueurs de progrès des bénéficiaires en alphabétisation et des indicateurs qui peuvent l'illustrer.

Exemple de types de marqueurs pour un projet d'alphabétisation

Marqueurs attendus	Types d'indicateurs
Les bénéficiaires participent à la phase préparatoire du programme d'alpha	<ul style="list-style-type: none"> - Ils participent à la conception, négociation, sensibilisation, mobilisation, contractualisation. - Ils mobilisent des ressources pour le fonctionnement des centres. - Ils élaborent et respectent le règlement intérieur des centres. - Etc..
Les bénéficiaires participent activement au déroulement des sessions d'alphabétisation	<ul style="list-style-type: none"> - Ils fréquentent les centres et respectent les horaires. - Les responsables de l'union font un suivi régulier des centres d'alphabétisation.
Les bénéficiaires ont acquis des connaissances de base	<ul style="list-style-type: none"> - Ils sont aptes à lire, écrire et calculer.
Marqueurs souhaités	Types d'indicateurs
Les bénéficiaires commencent à appliquer leurs nouvelles connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Ils démontrent des traces de pratiques autonomes de lecture, écriture et calcul.
Les bénéficiaires renforcent l'appropriation de nouvelles connaissances en élargissant leurs domaines d'application	<ul style="list-style-type: none"> - Ils écrivent des correspondances administratives. - Ils rédigent des rapports. - Ils tiennent des comptes d'exploitation. - Etc..

Ils recherchent et mettent en pratique d'autres apprentissages connexes	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ils utilisent et appliquent des procédés décrits sur des fiches techniques ou des manuels (exemple en agriculture, santé, hygiène, environnement etc..).</i> - <i>Ils pratiquent d'autres apprentissages plus complexes.</i>
Marqueurs idéaux	Types d'indicateurs
Les bénéficiaires ont démontré un changement durable de leurs comportements	- <i>Ils ont généralisé la mise en pratique de leurs connaissances au niveau de tous leurs domaines d'activités.</i>
Les bénéficiaires ont soutenu l'apprentissage d'un autre ou d'autres	- <i>Ils transfèrent leurs connaissances à d'autres.</i>
Ils sont devenus des défenseurs de l'alphabétisation	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ils encouragent l'alphabétisation et la scolarisation dans leur milieu.</i> - <i>Ils soutiennent la conception et la mise en œuvre d'autres projets.</i>

A partir du moment où les marqueurs graduels de progrès du bénéficiaire ont été définis, il s'agit maintenant pour l'opérateur, de voir comment il peut le mieux contribuer à aider ces derniers à réaliser ces marqueurs, d'où la définition des stratégies d'appui.



III.8 - Définition des stratégies d'appui

Définition : Les stratégies mettent en évidence l'approche et les méthodes utilisées par le programme pour aider le partenaire limitrophe à réaliser le changement. L'EPC comprend une grille conceptuelle de six stratégies. Ces stratégies ne se limitent pas aux bénéficiaires, elles sont applicables aux autres partenaires limitrophes, en particulier les tenants du système. Envers ces derniers, l'EPC permet de reconnaître et de valoriser des pratiques appliquées jusque là de façon informelle mais qui n'en sont pas moins des stratégies d'influence. La grille des stratégies est également pertinente dans une activité d'évaluation ; elle permet d'apprécier, l'efficacité de l'approche choisie par une agence et d'en repérer les éventuels « vides stratégiques ».

Trois types de stratégies sont définies : causales, persuasives et d'appui. Elles peuvent s'appliquer :

- soit à des individus, compris ici dans le sens d'un groupement (de personnes à alphabétiser), d'une institution ou organisation, de personnalités : ce sont les stratégies désignées par I-1, I-2 et I-3 (I désignant l'individu) ;
- soit à l'environnement, c'est à dire la localité, la communauté, la population en général : ce sont les stratégies E-1, E-2 et E-3 (E désignant l'environnement).

La grille des six stratégies se présente comme suit :

LES SIX TYPES DE STRATEGIE			
Caractéristi- ques	CAUSALE <i>Produit des effets immé- diats</i>	PERSUASIVE <i>Promeut de nouvelles compétences/ réflexions</i>	D'APPUI <i>Soutient le changement continu</i>
destinés à des individus spé- cifiques	I-1	I-2	I-3
destinés à leur environnement	E-1	E-2	E-3

Les stratégies causales se marquent par des liens de cause à effet direct : quand elles concernent l'individu (I-1) elles peuvent consister, par exemple, en un don financier ou de matériel pour l'alphabétisation, une décision ou un accord pour des actions au sein du groupe-cible. Par contre, quand elles s'appliquent à l'environnement (E-1), elles peuvent être une décision réglementaire, une nouvelle loi, à laquelle l'ensemble des personnes est censé se soumettre.

Les stratégies persuasives visent à influencer les personnes à acquérir de nouvelles compétences, et de nouvelles attitudes. Quand elles s'appliquent à l'individu (I-2), elles peuvent consister en une formation, lors d'un atelier par exemple. Les sessions d'alphabétisation entrent donc dans cette catégorie. Quand elles s'appliquent à l'environnement (E-2), elles peuvent être des messages transmis par média, telle qu'une émission à la radio, par exemple.

Les stratégies d'appui soutiennent un processus continu de changement. Elles sont plus étalées dans le temps comparées aux autres stratégies. Quand elles s'appliquent à l'individu (I-3), elles peuvent se traduire par un programme ou un plan d'accompagnement. Quand elles s'appliquent à l'environnement (E-3), elles peuvent consister en une mise en relation ou en réseau avec des organisations paires pour des échanges et collaborations.

Procédé : Pour définir les stratégies, le facilitateur demandera au groupe de réfléchir à la question suivante : « comment le programme contribuera-t-il le mieux à aider le partenaire limitrophe à atteindre les changements ciblés ? » Le traitement de cette question peut se faire sous forme de petits groupes de travail qui proposeront chacun quelques stratégies en fonction des types de marqueurs. Les groupes devront faire preuve de créativité dans la définition des stratégies. Ensuite, une mise en commun pourra être faite pour retenir les propositions les plus pertinentes.

Quelques applications des six types de stratégie à un centre de ressources en éducation non formelle

Caractéristiques	CAUSALE <i>Produit des effets immédiats</i>	PERSUASIVE <i>Promouvoir de nouvelles compétences/réflexions</i>	D'APPUI <i>Soutient le changement continu</i>
Stratégies destinées à des individus spécifiques	I-1 <ul style="list-style-type: none"> - Equipement des centres d'alphabétisation - Construction de salles de classes - Dotation de matériels didactiques et manuels pour les classes - Rémunération du personnel terrain d'animation et de suivi - Elaboration de la carte de l'alphabétisation 	I-2 <ul style="list-style-type: none"> - Stages de formation des opérateurs alpha en suivi-évaluation, aux NTIC, en méthodologie d'identification des besoins en formation. - Séminaires thématiques sur la méthode reflect, l'entrepreneuriat féminin etc. - Formation aux métiers émergents, en langues nationales 	I-3 <ul style="list-style-type: none"> - Appui des opérateurs dans le montage et l'exécution du partenariat avec les programmes du gouvernement. - Appui aux projets pilotes d'activités génératrices de revenu pour les néo-alphabètes. - Financement de voyages d'études et d'échanges pour les opérateurs. - Appuyer la recherche sur les langues nationales.

Quelques applications des six types de stratégie à un centre de ressources en éducation non formelle

Caractéristiques	CAUSALE <i>Produit des effets immédiats</i>	PERSUASIVE <i>Promouvoir de nouvelles compétences/réflexions</i>	D'APPUI <i>Soutient le changement continu</i>
Stratégies destinées à son environnement	E-1 <ul style="list-style-type: none"> - Participation à l'élaboration d'une politique éditoriale pour la production en langues nationales - Proposition de projets de textes législatifs et réglementaires pour la promotion des langues nationales - Participation à l'élaboration et à la révision de manuels de procédures pour la contractualisation des opérations d'alphabétisation 	E-2 <ul style="list-style-type: none"> - Parution d'un bulletin de liaison pour les différents acteurs de l'éducation non formelle - Développement et mise en oeuvre d'un plan de communication en faveur des langues locales - Développement de manuels thématiques en langues locales 	E-3 <ul style="list-style-type: none"> - Animation d'une cellule de partenariat et de coopération pour la mobilisation de ressources en vue de la promotion des langues locales - Facilitation de rencontres de capitalisation d'expériences pour les différents acteurs terrains - Appui institutionnel à la coordination de l'action des opérateurs en alphabétisation

Le facilitateur utilisera ensuite la grille des stratégies pour :

- analyser les stratégies ;
- voir s'il n'y a pas d'éventuels « vides » à combler ;
- identifier le type de stratégies à renforcer, celles qui devront être reformulées, d'autres à ajouter etc.

L'objectif est d'être sûr, à la fin, que les types de stratégies les plus pertinents ont été retenus pour aider les partenaires à réaliser les changements visés. Pour compléter ce travail, un plan d'action peut être défini avec un calendrier d'activités et la désignation des responsables pour opérationnaliser les stratégies.

L'EPC ne se limite pas à offrir à l'opérateur une palette de stratégies dans laquelle il peut puiser pour bien affiner ses interventions. Il est établi que l'on ne peut pas changer autrui si l'on n'est pas capable de se changer soi-même. Aussi, la méthode lui fournit-elle une typologie de pratiques destinées à améliorer ses propres performances organisationnelles.

III.9 - L'amélioration des pratiques organisationnelles

Définition des pratiques organisationnelles : Il s'agit d'un ensemble de rôles qu'assume une organisation et qui sont systématisés et conceptualisés en huit types de pratiques destinées à aider l'organisation à développer ses propres performances tout en encourageant la créativité et l'innovation. Bien que distinctes, ces pratiques peuvent se chevaucher ou opérer simultanément.

Liste des pratiques organisationnelles

Rechercher (ou prospecter) de nouvelles opportunités, idées et ressources

Cette pratique signifie que l'organisation reste en état de veille en étant toujours à l'affût de toute nouvelle opportunité, idée ou ressource qui est susceptible de développer ses programmes et d'améliorer sa manière de faire. Exemples :

- l'identification de nouveaux partenaires ;
- l'établissement de conventions de partenariat ;
- l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication dans la prospection ;
- etc.



Rechercher les conseils et informations auprès d'informants clés et valoriser les réseaux de relations (individuels ou institutionnels)

Cette pratique tire son fondement du constat que l'organisation ne peut pas répondre, avec ses propres moyens internes, à tous ses besoins d'information. Par conséquent, elle se doit d'identifier et de nouer des relations avec des institutions et autres types de ressources qui constituent pour elle des sources efficaces d'information, des informants-clés, qui lui permettent de disposer à temps et dans les modalités voulues, des données nécessaires à ses projets. Exemples :

- la contractualisation de consultants et personnes-ressources ;
- la constitution d'un répertoire d'adresses, de sites-webs etc. ;
- la participation à des réseaux thématiques ou constitués d'organisations-paires ;
- etc.

Obtenir l'appui de l'autorité et l'engagement des autres décideurs internes

Cette pratique se justifie par le fait que l'organisation, au sein de son propre système de gouvernance ou dans l'environnement immédiat de ses interventions, se trouve assujettie à des autorités qui détiennent un droit d'orientation et de regard sur ses activités. Par conséquent, il est essentiel que l'organisation ait la caution et l'appui effectif de cette autorité pour prétendre réussir sa mission. Exemples :

- l'information du Conseil d'Administration sur l'évolution des activités de l'ONG ;

- la participation du Conseil à la programmation annuelle des activités de la structure ;
- sa consultation dans la mise en œuvre du programme (signature de convention, recherche de nouveaux partenaires, évaluation et capitalisation) ;
- l'information des autorités administratives et locales de tutelle sur les projets de terrain.

Entretenir une culture institutionnelle et concevoir des formules de travail adaptées et avantageuses pour toutes les parties impliquées

Le fondement de cette recommandation repose sur l'exigence, pour la bonne marche de l'institution, d'un environnement incitatif édifié sur des valeurs de partage, d'apprentissage, de transparence et de reconnaissance de l'effort. Il s'agit de créer un contexte où les méthodes de travail et les produits qui en découlent conviennent aux aptitudes et ambitions des agents. Ici, l'exemple peut être le travail constant d'adaptation des actions aux besoins réels des collaborateurs en termes de contenu et de méthodes.

Gérer avec le souci d'obtenir des résultats de qualités et pouvoir rendre compte efficacement

L'idée, ici, est que l'institution doit se définir des standards élevés de gestion et mettre en relief l'exigence de rendre compte avec succès de ces programmes auprès de ses dépositaires d'enjeux (les bailleurs, les pairs, les bénéficiaires, l'opinion publique). Dans ce but, la gestion des programmes doit pouvoir respecter, en qualité et en ponctualité, les délais et les échéances institutionnels qui conditionnent l'activité de l'organisation. Exemples :

- la production et la diffusion à temps des rapports techniques et financiers aux partenaires ;
- la recherche des résultats de qualités à travers le renforcement des capacités du personnel ;
- etc.

Partager les meilleurs acquis (connaissances et pratiques) avec le reste du monde

Pour rester performante, l'organisation a besoin d'échanger avec d'autres, de confronter ses méthodes, ses idées et ses expériences avec celles d'autres organisations, de connaître les autres et se faire connaître à travers ce qu'elle sait et ce qu'elle sait-faire. Exemples :

- l'organisation de voyages d'échanges ;
- la participation aux ateliers et séminaires ;
- les publications ;
- etc.

Continuer à expérimenter pour rester créatif

La performance de l'organisation dépend aussi de sa capacité à rester constamment créative et innovante dans sa pensée et ses actions afin de pouvoir toujours renouveler sa manière de faire et de l'adapter aux exigences du contexte. L'organisation doit toujours être disposée à expérimenter de nouvelles pratiques pour garder sa capacité d'innovation et ne pas tomber dans la routine, et la stagnation. L'exemple peut être la mise en place d'une cellule de soutien à l'innovation et à la créativité pour encourager le développement des expérimentations au niveau des différents volets.

Réfléchir à l' interne pour continuer à rester performant

Le dernier critère de performance repose sur la capacité de l'organisation à se ménager des espaces et des moments de réflexion au cours desquels elle réfléchit sur ses pratiques, sa trajectoire, lit les tendances et évolutions qui se dessinent dans son environnement afin de pouvoir anticiper sur elles dans les programmes qu'elle mettra en œuvre. Les exemples seront ici les sessions d'auto évaluation, la réflexion stratégique et la capitalisation des expériences.

Quelques exemples d'application de la grille des pratiques organisationnelles à un cadre de regroupement des opérateurs en alphabétisation (CROA)

Pratiques	Formulation appliquée à un CROA
Rechercher (ou prospecter) de nouvelles opportunités, idées et ressources	Les membres du bureau se déplacent régulièrement dans diverses villes et localités pour rencontrer les diverses organisations et programmes afin de déterminer les possibilités de collaboration avec elles et pour le profit des membres du CROA. Les membres utilisent les différents canaux d'information disponibles à l'échelle locale et nationale pour identifier les opportunités de travail dans les nouveaux projets et programmes intéressant l'alphabétisation.
Rechercher les conseils et les informations auprès d'informants clés et valoriser les réseaux de relations (individuels ou institutionnels)	Le CROA recueille auprès de ses partenaires stratégiques (Etat, bailleurs, projets de développement etc.) des conseils et suit les recommandations permettant au cadre de pouvoir accéder aux ressources appropriées en termes d'assistance technique, d'informations et d'assistance financière. Il s'entretient aussi avec les autres cadres de concertation ou de coordination des opérateurs en alphabétisation de la région et du pays pour recueillir des avis et les conseils sur les meilleures formules de travail ou les solutions trouvées à certains problèmes que ces cadres ont rencontrés.

Pratiques	Formulation appliquée à un CROA
Obtenir l'appui auprès de l'autorité la plus proche et l'engagement des autres décideurs internes	Le Bureau ainsi que les commissions rendent régulièrement compte à l'assemblée générale des activités qui sont menées ou des démarches entreprises ainsi que des résultats obtenus. Les projets (projets de formation par exemple) font l'objet d'un examen auprès des instances dirigeantes pour approbation avant d'être soumis pour financement.
Entretenir une culture institutionnelle et concevoir des formules de travail qui soient adaptées et avantageuses pour toutes les parties impliquées	Les outils de gestion tels que le manuel des procédures sont révisés périodiquement pour mieux prendre en considération les besoins des organisations communautaires (OC) d'alphabétisation membres et la recherche de la transparence et de l'efficacité. Des visites de suivi sont réalisées périodiquement dans les sites des OC membres pour mieux connaître les potentialités et les contraintes, apprécier les résultats produits par l'assistance technique en général, les projets de formation en particulier et/ou les projets post-alpha ou thématiques et recueillir le feedback des OC qui en ont bénéficié. Les différentes commissions établissent régulièrement une analyse de la situation quant aux préoccupations dont elles ont la charge.

Pratiques	Formulation appliquée à un CROA
<p>Gérer avec le souci d'obtenir des résultats de qualités et de pouvoir rendre compte efficacement</p>	<p>Périodiquement des réunions sont tenues et font l'objet d'un compte rendu écrit. Un rapport d'activités et d'informations sur les activités du CROA est soumis périodiquement aux partenaires clés pour appréciation et conseil. Un audit externe du fonctionnement du CROA, des projets de formations et des projets post-alpha est conduit régulièrement. Les résultats sont partagés avec l'ensemble des membres et des mesures correctives sont identifiées et appliquées pour les différents membres et instances du CROA.</p>
<p>Partager les meilleurs acquis (connaissances et pratiques) avec le reste du monde</p>	<p>Les membres du bureau participent aux différentes rencontres locales, nationales voire internationales leur permettant de présenter l'expérience inédite de montage institutionnel. Le CROA élabore périodiquement des supports de communication permettant de présenter l'expérience du CROA et ses réalisations. Il tire parti des différents événements locaux et nationaux pour partager avec ses différents membres les derniers développements de l'organisation et pour parler des rencontres ou ateliers enrichissants auxquels le bureau a participé.</p>

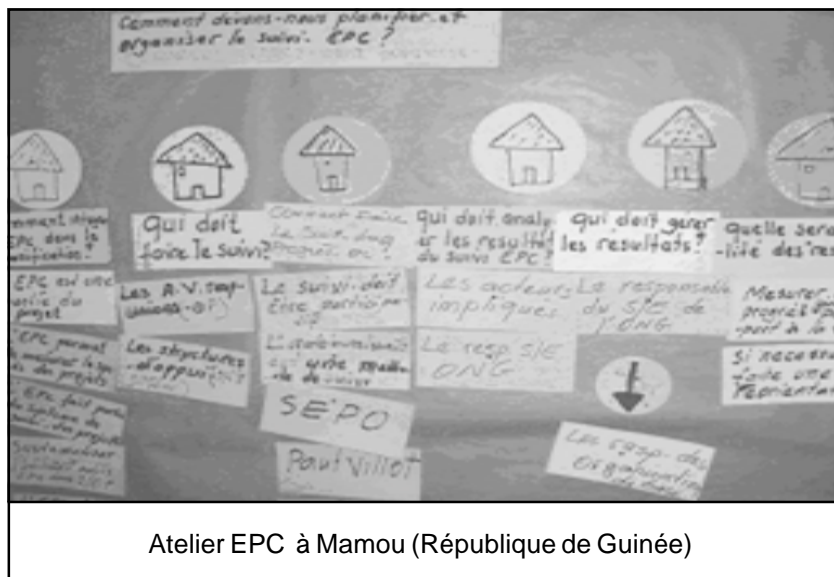
Pratiques	Formulation appliquée à un CROA
Continuer à Expérimen- ter pour rester créatif	Le CROA invite périodiquement ses membres à discuter sur de nouvelles modalités de travail, les méthodologies appropriées de suivi-évaluation, les nouveaux projets de recherche-action en matière d'alphabétisation, les nouvelles opportunités de formation en alpha pour les membres, les nouveaux partenariats équitables pouvant être tissés avec d'autres organisations en matière de langues nationales. Il encourage ses membres à la créativité par un système de sanctions positives et de valorisation des efforts émérites entrepris par certains membres. Il utilise les ressources disponibles dans ce cadre pour expérimenter divers projets d'appui aux néo-alphabètes, ou divers services qui peuvent être fournis par le CROA lui-même ou ses membres.
Réfléchir à l' interne pour continuer à rester performant	Le CROA et ses membres organisent périodiquement des ateliers de réflexion sur l'organisation, sa raison d'être, son environnement, son fonctionnement, sur les projets des organisations communautaires, les résultats tangibles et intangibles produits tant à l'échelle des OC, qu'à celle des néo-alphabètes et de la localité.

III.10 - Comment procéder au suivi-évaluation

L'approche EPC utilise les journaux de suivi pour assurer le suivi-évaluation des progrès au niveau de deux types d'acteurs : l'agent ou opérateur d'alphabétisation et le bénéficiaire de son appui. Au niveau de ce dernier, le journal qui est utilisé est appelé journal des progrès. Au niveau de l'agent ou de l'opérateur, on utilise le journal des stratégies et celui des rendements organisationnels. Les fiches employées pour établir ces journaux répondent, comme tous les outils de suivi-évaluation aux questions fondamentales : quand-a-t-elle été remplie ? Par qui ? Où ? C'est-à-dire dans quel lieu ou avec quels acteurs ? Comment les progrès ont-ils été identifiés, avec quels outils ? Pourquoi les progrès ont-ils été jugés faibles, moyens ou élevés ?

3.10.1- Le journal des changements

Le journal des changements suit les bénéficiaires dans leur évolution en référence aux différents marqueurs qui ont été élaborés pour eux. Il établit les points de départ ou repères et capture de manière détaillée les changements au sein du partenaire limitrophe, les facteurs et acteurs qui y contribuent, et les sources de preuve. Il est donc comme un tableau de bord dans lequel on consigne les progrès enregistrés.



Atelier EPC à Mamou (République de Guinée)

Le travail de suivi des changements se fait périodiquement, de manière participative avec les bénéficiaires, grâce à une série d'outils tels que le SEPO, les observations, les interviews ou les ateliers paysans. L'appréciation du niveau de progression procède d'une analyse des résultats de l'évaluation participative rapportée aux marqueurs de progrès qui permet de savoir où en sont les bénéficiaires en termes de progression.

Pour cela on peut considérer deux moments d'analyse des résultats du suivi-évaluation :

- un premier, avec les populations en conformité avec l'approche participative et le souci d'inclure ces dernières parmi les utilisateurs du suivi ; c'est durant ce moment que les outils indiqués plus haut sont utilisés ;
- un second moment d'analyse où l'opérateur réfléchit sur les significations, les implications des résultats et les stratégies correctives à mettre en place.

Présentation d'une fiche des changements

Date de suivi :				
Lieu :				
Agent (s) de suivi :				
Défi de changement :				
Faible (F) :				
Moyen (M) :				
Elevé (E) :				
On s'attend à ce que ...				
Niveau de changement		Marqueurs de progrès	Qui ?	Indicateurs de changement
F	M	E		
O	O	O		
Description du changement :				
Acteurs et facteurs contributifs :				
Sources de données :				
Changements que l'on n'avait pas escomptés <i>(inclure description, facteurs contributifs, sources de données)</i>				
Leçons / changements requis pour le programme / réactions				

Notes sur l'utilisation de la fiche des changements

Les missions de suivi des changements doivent être assez espacées (au minimum tous les trois mois) afin de se donner le temps d'apprécier les progrès réels intervenus dans le comportement des bénéficiaires. Cette périodicité est nécessairement différente de celle du suivi technique des programmes d'alphabétisation qui obéit à d'autres exigences.

La fiche comprend dans sa première ligne les indications habituelles des dates, lieux et responsables de la mission de suivi effectuée. Ensuite, le défi de changement qui avait été formulé pour le bénéficiaire est indiqué dans la ligne suivante. La ligne d'en dessous explique les critères qualitatifs ou quantitatifs suivant lesquels sont déterminés les scores

affectés aux marqueurs identifiés. Ensuite sont exprimés les marqueurs attendus, qui sont, en principe, les plus faciles à atteindre. Plus tard, ce seront les marqueurs souhaités et idéaux qui pourront être consignés dans la fiche. Dans les lignes suivantes, pour chaque marqueur identifié, on exprime le score (faible, moyen ou élevé) qui le caractérise dans la première colonne, le marqueur en question dans la seconde colonne, les groupes ou individus qui sont les auteurs de ce changement dans la troisième colonne et les indicateurs qui illustrent ce changement dans la dernière colonne.

Exemple d'une fiche de suivi remplie

Date de suivi : le 13 avril 2004			
Lieu : D.			
Agent(s) de suivi : B et D.			
Défi de changement : Le programme souhaite que les producteurs/auditeurs membres des OCB participent activement à la mise en place et à la gestion du projet d'alphabétisation et de formation, la promotion d'un environnement lettré, la maîtrise des techniques culturelles et organisationnelles, le développement du partenariat et la participation au développement de leurs collectivités			
Faible (F) :			
Moyen (M) :			
Élevé (E) :			
On s'attend à ce que ...			
Niveau de changement			Indicateurs de changement
Marqueurs de progrès	Qui ?		
F M E O O O	Les apprenants sachent lire, écrire et calculer couramment.	Les apprenants	- Les résultats de l'évaluation finale des sessions d'alphabétisation de base ont montré que 24 sur 30 savent lire, écrire et calculer couramment (soit un taux de réussite de 80%).

Description du changement : On note qu'il y a une faible diffusion et application des textes. Aucune copie traduite n'est disponible au niveau de la CRD. La plupart des responsables ne maîtrisent pas les textes. Seuls, trois conseillers de la CRD montrent une connaissance assez poussée des textes tels que ceux sur :

- la CRD
- le district
- la tutelle

Acteurs et facteurs contributifs : Les documents traduits qui avaient été commandés, n'étaient pas satisfaisants et sont en train d'être amendés. Le programme a connu un grand retard dans son exécution. Les élus se plaignent de la manière dont ils ont été formés. Mais aussi, le formateur a noté beaucoup d'absentéisme.

Sources de données

- cahier de contrôle des présences
- interviews auprès des apprenants
- observations au cours de la mission de suivi du superviseur du 24.11.02
- étude des observations portées sur le cahier de visite

Changements que l'on n'avait pas escomptés(inclure description, facteurs contributifs, sources de données) Des auditeurs non prévus (jeunes, femmes) ont montré plus d'engouement que les élus dans le programme ; des habitants de villages non prévus dans le programme ont fait des démarches pour avoir leurs classes d'alphabétisation. Le comportement de l'alphabétiseur a provoqué la démission du président de la CRD.

Il est nécessaire de préciser que ces fiches ne doivent pas remplacer les rapports de suivi. Au contraire, leur vocation est de servir de support à une exploitation et une analyse qui déboucheront sur des rapports circonstanciés. Il faut aussi souligner que le suivi des progrès à l'aide des fiches EPC, ne remplace pas les actions relevant du suivi technique classique des programmes d'alphabétisation. Le suivi des progrès devrait résulter de missions qui sont nécessairement plus espacées que celles du suivi technique et implique des tech-

niques et outils de relevé des progrès, différents des missions classiques de suivi des programmes d’alphabétisation. Dès lors, il est évident que ce ne sont pas forcément les mêmes personnes qui peuvent exercer les deux types d’activités.

3.10.2 - Le journal des stratégies

Il consigne les données sur les stratégies qui sont en train d’être utilisées par l’opérateur pour inciter le partenaire limitrophe à changer. En évaluant l’efficacité des stratégies utilisées, il aide le programme à mesurer sa contribution à la réalisation des changements et à modifier ses actions en conséquence. Il participe ainsi à la planification du travail, les modifications à y apporter ou l’adjonction de nouvelles activités.

Présentation d’une fiche de suivi des stratégies

Dates du suivi :
Agent du suivi :
Stratégies visées :
Description des activités menées :
Efficacité de la stratégie :
Changements escomptés :
Leçons :
Date de la prochaine réunion de suivi :

Notes sur l’utilisation de la fiche des stratégies

La fiche permet à l’agent d’indiquer le type de stratégies mises en œuvre durant la période de suivi (troisième ligne) et de décrire de manière précise les activités pratiquées dans le cadre de cette stratégie (quatrième ligne). Elle évalue ensuite l’efficacité de la stratégie en termes de résultats et indique les changements escomptés de la part du partenaire bénéficiaire au bout de cette stratégie. Enfin, les leçons à tirer de cette action figurent en avant dernière ligne.

Un exemple de fiche de suivi des stratégies

Dates du suivi : du 1 ^{er} mars au 17 avril 2002 à B.
Agent du suivi : M. A. K.
Stratégies visées : inciter la population à fréquenter les centres d'alphabétisation
Description des activités menées : réunion de sensibilisation mise en place du comité de gestion (définition des rôles et tâches des membres) élaboration d'un règlement intérieur des centres
Efficacité de la stratégie : Les sessions d'information, de sensibilisation, la mise en place du comité de gestion et la connaissance du contenu des règlements intérieurs ont incité et encouragé les partenaires (auditeurs) à intégrer et à fréquenter les centres d'alphabétisation
Changements escomptés : Un nombre élevé de villageois participent aux sessions
Leçons : La sensibilisation, la mise en place des organes de gestion et l'établissement des règles de fonctionnement ont favorisé une bonne mise en œuvre du programme d'alphabétisation.
Date de la prochaine réunion de suivi : le 27 juillet 2002

3.10.3 - *Le journal des rendements*

Ce journal consigne les données relatives à la manière dont le programme opère en tant qu'organisation pour remplir sa mission. Ce sont donc les renseignements sur les pratiques du programme qui y figurent. C'est un outil qui participe, aussi, à la planification du travail

Présentation d'une fiche de suivi des rendements

Dates :
Agent du suivi :
Pratique :
Exemples :
Les sources de données :
Leçons :
Source de vérification :

Notes sur l'utilisation de la fiche des rendements

Dans cette fiche, l'agent de suivi indique, pour chaque type de pratique organisationnelle (troisième ligne) les exemples d'activités indiqués durant la période considérée (quatrième ligne). Il indique aussi les sources de ses données, les leçons qui sont tirées de ces activités et les sources de vérification.

3.10.4 - Organisation du suivi-évaluation

Le dispositif de suivi

Une des contraintes qui affectent souvent les organisations de développement est le manque d'un dispositif efficace de suivi-évaluation de leurs programmes. Il est important que l'opérateur qui utilise l'EPC dispose d'un responsable désigné et actif du suivi-évaluation. Celui ci aura pour rôle de gérer les fiches de suivi et les résultats pour que leur exploitation soit facilitée. Par ailleurs, l'administration d'un bon système de suivi recommande du discernement dans la gestion des données : il n'est pas pratique de vouloir rassembler l'information sur toutes les questions et considérations clés. Il faut, plutôt, baser les priorités sur l'utilisation pour :

- améliorer les performances par l'apprentissage ;

- aider à respecter les exigences en matière de rapport ;
- fournir de l'information pour les évaluations planifiées ;
- documenter les prochaines publications, les activités de communication, ou constituer une base de données pour étayer des études de cas.

Pour mettre en œuvre le suivi, il est nécessaire de disposer d'un plan de suivi qui répond aux questions fondamentales.

Le plan de suivi

Priorité de suivi	Qui utilise l'information ?	A qui sert l'info	Quand est elle utile ?	Qui devra collecter l'information ?	A quelle fréquence ?	Outil de suivi
Pratiques organisationnelles						Journal de rendement
Stratégies						Journal des stratégies
Changement des partenaires						Journal des changements

3.10.5 - L'évaluation

A des étapes clés du programme d'alphabétisation (par exemple à mi-parcours ou à la fin du projet ou d'une phase du projet) une évaluation d'ensemble peut être décidée. Celle-ci peut revêtir un aspect d'autant plus significatif que le programme d'alphabétisation constitue un volet d'un

programme de développement qui l'englobe. Il s'agira d'évaluer, alors, la portée de l'alphabétisation par rapport aux objectifs de développement qui ont motivé sa mise en œuvre. Il est nécessaire de rappeler ici quelques principes essentiels d'une évaluation qui s'inscrit dans la philosophie de l'EPC :

- c'est une évaluation orientée vers l'apprentissage et l'action : elle revêt alors une valeur formative dans la mesure où on tire des leçons de l'expérience pour améliorer les interventions ;
- c'est une évaluation du processus en plus du produit : on ne se focalise pas sur les seuls résultats finaux mais on essaie d'apprendre du processus pour appréhender correctement les facteurs qui ont été à la base des réussites ou des échecs ;
- chaque étude est unique : les facteurs spécifiques qui ont été à la base des résultats dans un cas donné ne vont pas forcément se reproduire dans un autre contexte ;



- elle est fondée sur la participation : tous les acteurs du programme sont partie prenantes dans l'évaluation ; l'évaluateur joue un rôle de facilitateur ;
- elle développe les capacités des participants en ce qu'elle leur fournit des outils qu'ils pourront maîtriser pour reproduire eux-mêmes le processus.

Pour rendre opérationnelle l'évaluation, l'opérateur a besoin d'élaborer un plan à cet effet .

3.10.6 - Le plan d'évaluation

C'est une brève description des principaux éléments de planification d'une étude d'évaluation. Elle répond aux questions suivantes : Pour qui ? Quoi ? Où ? Comment ? Par qui ? Quand ? Combien ?

Questions de l'évaluation						
Qui utilisera l'évaluation	Question principale	Source d'information	Méthode d'évaluation	Qui doit réaliser et gérer l'évaluation	Dates de début et de la fin de l'évaluation	Coûts

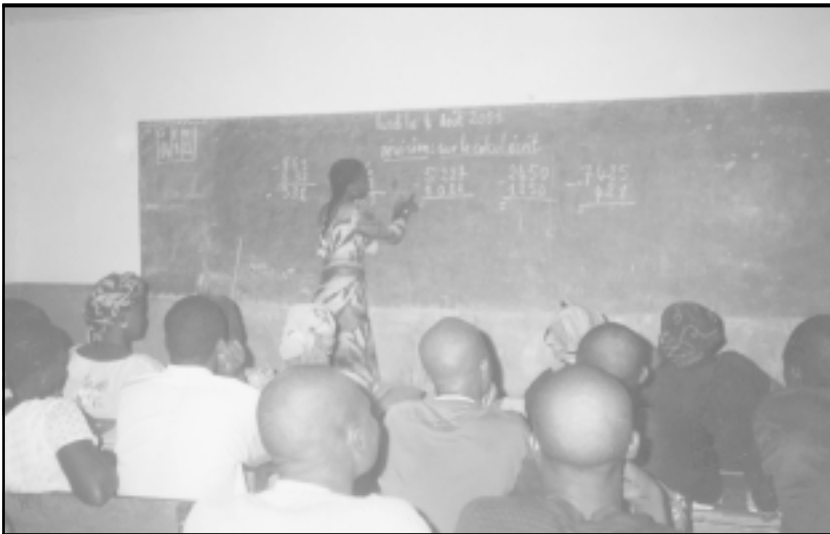
Éléments d'un plan d'évaluation

Différents outils sont utilisés pour recueillir l'information durant les sessions de suivi-évaluation. Certains sont d'ordre qualitatif. C'est le cas du SEPO, des interviews et des ateliers paysans. D'autres sont d'ordre quantitatif comme la mesure du niveau de progression (MNP) qui est utilisable au moment de l'évaluation du niveau des apprenants.

3.10.7 - La mesure du niveau de progression (MNP)

La MNP est un outil d'auto-évaluation des apprentissages et de recrutement des futurs apprenants des centres d'alphabétisation. Elle peut être utilisée aussi pour le recrutement des animateurs villageois ayant en charge la tenue des centres d'alphabétisation, de renforcement des acquis et de post alphabétisation.

Objectif : L'objectif de cet outil est de permettre aux acteurs bénéficiaires du projet de faire une auto-évaluation de leurs compétences techniques en fonction des actions d'alphabétisation et de formation réalisées. Il peut être facilement approprié par les apprenants et leur permettre ultérieurement d'analyser seuls leur situation d'apprentissage et de prendre des décisions pour l'améliorer si nécessaire.

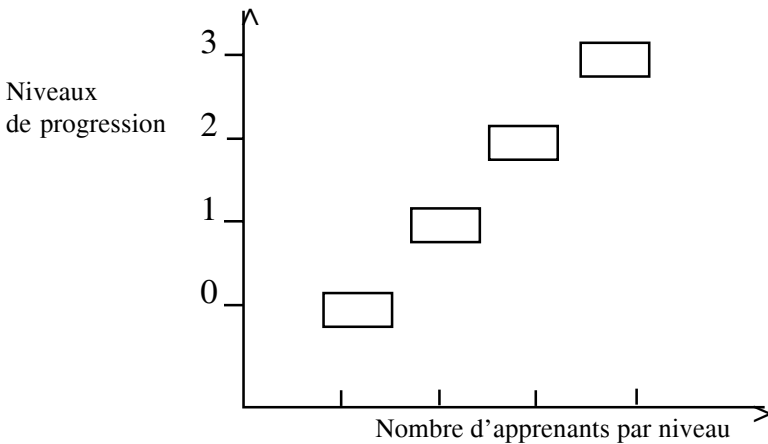


Une apprenante fait des opérations de calcul dans un centre d'alphabétisation à N'Zérékoré (République de Guinée)

Procédé : L'outil prend en compte quatre niveaux en matière d'alphabétisation fonctionnelle qui sont :

- le niveau **0** : il regroupe la catégorie des apprenants ne sachant ni lire, ni écrire et ni calculer,
- le niveau **1** : c'est celui des apprenants qui savent seulement lire, écrire des lettres alphabétiques, syllabes et des chiffres,
- le niveau **2** : il regroupe ceux qui savent lire, écrire un petit texte de 5 à 6 phrases et faire un petit calcul sur les 4 opérations de calcul simple,
- le niveau **3** : c'est la catégorie des apprenants qui savent correctement lire, écrire un texte de plus d'une page et le calcul sur la vente de ses produits.

L'outil peut se présenter sous forme de graphique.



Chacune des cases du graphique correspond à un niveau d'alphabétisation. Dans une session d'auto-évaluation, après que le facilitateur a bien expliqué le principe de l'outil, il s'agira que chaque apprenant vienne marquer un trait ou une

croix dans la case qui correspond à son niveau de connaissances et de compétences.

Les résultats d'auto-évaluations seront analysés en plénière et le nombre d'apprenants par niveau sera compté et inscrit sur l'axe horizontal. Avec l'appui de l'animateur, les apprenants apporteront leur jugement par rapport au niveau de progression des apprentissages du centre en général. La périodicité de l'auto-évaluation des niveaux à travers la MNP dépend du calendrier des sessions et des échéances clés qui auront été déterminées par les formateurs.

III.11 - Capitalisation et gestion des résultats

La documentation des expériences et la réflexion à leur sujet constituent des pratiques essentielles pour l'amélioration des performances des organisations de développement. Aussi, l'EPC accorde-t-elle une place importante à ces activités. Les pauses de réflexion au sein de l'organisation sous formes d'ateliers, constituent aussi des espaces indiqués pour ces activités.

Dans le domaine de la documentation, en plus des rapports périodiques qui sont produits, des études de cas sur des expériences peuvent être faites. Pour faciliter la réalisation d'études de cas, un formulaire d'enregistrement de données a été conçu par l'EPC (voir page ci-après). Il permet de revisiter l'itinéraire d'un opérateur avec le partenaire qu'il a appuyé, et d'identifier l'ensemble des appuis fournis et leurs résultats. Mais il ne s'agit que d'un support dont les données doivent être exploitées pour rédiger l'étude de cas. La méthode de l'analyse systématique de l'expérience (dont le détail figure en annexe) s'avère être un moyen pratique et participatif pour remplir ce formulaire.

L'analyse systématique de l'expérience

Définition : C'est une activité de groupe à laquelle participent le personnel du projet ou de l'institution et les autres protagonistes concernés en vue d'analyser l'expérience acquise dans un projet.

Objectif : Elle permet d'améliorer les modalités de compte rendu des projets en s'efforçant de les rendre plus intéressants pour le personnel des projets, les organismes de financement et les responsables d'institutions ou de projets apparentés. Elle permet également des échanges plus constructifs d'acquis fondés sur l'expérience entre les responsables des institutions et des projets.

Procédé :

= voir annexe sur l'analyse systématique de l'expérience

Formulaire d'enregistrement pour une étude de cas

1. Nom du client (le groupe) :
2. Brève description du client (les traits clés) :

3. changements ciblés au début du partenariat :

4. Date, raison du premier contact avec l'opérateur et mode de prise de contact

Date	Raison	Prise de contact

5. Services fournis par le personnel au cours des dernières années : (En blocs de 3 mois) :

Trimestres	Services fournis	Groupe cible	Responsable
Du... Au ...			
Principale réalisation :			
Du... Au....			
Principale réalisation :			
Du... Au....			
Principale réalisation :			
Du... Au....			
Principale réalisation :			

6. Transferts à d'autres prestataires ou personnes de soutien au cours des deux dernières années (en trimestres) :

Trimestres	Prestataire	Services fournis
du... au...		
Principale réalisation		
du ... au....		
Principale réalisation		

7. Événements dans la vie du client ou de la communauté autres que les activités du programme/agence qui ont contribué aux réalisations ou à des reculs :

--

8. Réalisation importante du client en termes d'amélioration propre ou de valorisation des acquis de la formation

Dates	Réalisations des clients

9. Réalisations importantes du client à l'avantage d'autres personnes :

Dates	Réalisations	Bénéficiaire(s) ?

10. Brève description de la situation actuelle du client :

Formulaire rempli par : _____ Date : _____

Notes sur l'utilisation du formulaire

1. le client est le partenaire limitrophe, en particulier le groupement ou l'organisation bénéficiaire de l'appui de l'opérateur ;
2. il s'agit de décrire à ce point les caractéristiques principales qui donnent l'état du client à l'entame de ce programme ;
3. les changements ciblés peuvent se référer à la vision du programme d'alphabétisation ;
4. il faut indiquer à ce point quand, pour quelles raisons et comment le client a pu entrer en partenariat avec l'opérateur ;
5. les services fournis par l'opérateur doivent être reportés en considérant des périodes successives de trois mois, pour être synthétique. Le groupe cible et les responsables de la prestation de service sont indiqués dans les deux autres colonnes. Dans la ligne d'en dessous sont indiqués la ou les réalisations principales qui découlent de ces services ;
6. ce point indique si d'autres prestataires ont été commis par l'opérateur dans le cadre de son appui au client, avec le type de services fournis ;
7. ici, il s'agit de noter des événements locaux qui ont influé sur les réalisations du programme ;
8. ce point indique que le client a pu réaliser de son propre chef des actions positives qui, par exemple, valorisent la formation reçue ;
9. le client a pu aussi réaliser des actions positives au profit d'autres personnes ;
10. ce point indique enfin la situation où se trouve le client à la fin du programme.

Bibliographie

- Archer (D) and Cottingham (S) (1996) : The Reflect mother manual . Regenerated Freiran Literacy through Empowering Community Techniques.Actionaid
- Bâ (C), Bâ (M) et al (2003): méthodologie de mise en œuvre des programmes de développement : mémento du facilitateur. FRAO
- Collectif (2002) : réalisations et perspectives du programme de gestion des terroirs villageois de Mboula. FRAO.
- Collectif (2003) : le diagnostic institutionnel des organisations rurales en Afrique : guide pratique. FRAO
- Dieng (M) Mbao (N), Ba (M) et al (2003) : planification stratégique d'une organisation de développement : guide pratique. FRAO.
- Earl (S), Carden (F) Smutylo (T) (2002) : la cartographie des incidences : intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. CRDI.
- Ellsworth, et al (1992) : comment animer un atelier de formation en diagnostic participatif. Manuel du formateur. PRAAP

Annexe 1

Les Ateliers Paysans

DEFINITION

Un atelier paysan est une réunion de travail et de réflexion d'une durée d'une demie-journée à deux jours, avec des activités bien structurées. Dans un atelier paysan, ce sont les paysans qui discutent et analysent. Les membres de l'équipe de Diagnostic Participatif sont des facilitateurs. Les participants font un «va-et-vient» entre plénières et séances de travail en groupe.

QUELQUES PRINCIPES DE FACILITATION

L'atelier est essentiellement un processus de va et vient entre des travaux en plénière et en commissions. L'agent de développement qui anime l'atelier joue essentiellement un rôle de facilitateur : il aide à organiser le traitement des questions soulevées par le problème à traiter, incite les participants à exprimer leur point de vue, régule les échanges et les canalise vers l'objectif recherché.

Un certain nombre de principes doivent guider le facilitateur dans son travail :

- savoir briser la glace dès le début et inciter les participants, surtout ceux relevant des catégories telles que celles des femmes et des jeunes, à s'exprimer ;

- savoir bien définir l'objectif de l'atelier dès le départ et expliquer les règles de travail afin que les interventions des participants soient d'un réel apport ;
- savoir gérer la durée des travaux en commissions et en plénière afin que l'atelier puisse se terminer à temps ;
- avoir des capacités de synthèse de l'information afin de restituer l'essentiel des idées exprimées dans les débats, savoir bien poser les questions tout en n'influant pas ou en n'orientant pas trop les participants.

Pour cela les règles de l'interview semi-structuré telles que l'utilisation de questions ouvertes et la flexibilité dans le déroulement des débats, s'avèrent utiles. L'atelier est un cadre d'analyse collective. Un moment approprié pour sa tenue se situe vers la fin du diagnostic participatif, quand il s'agit d'exploiter les informations fournies par d'autres outils, en particulier, ceux de l'analyse du système d'information et de communication.

NOMBRE DE PARTICIPANTS : 10-50 paysans

OBJECTIFS :

Les objectifs d'un tel atelier peuvent être :

- * l'identification des problèmes prioritaires ;
- * l'analyse des causes et conséquences des problèmes prioritaires ;
- * la recherche des solutions aux problèmes prioritaires ;
- * la sélection des activités prioritaires de recherche et d'action ;
- * la restitution de l'information collectée et analysée au cours d'un DP.

STRUCTURED'UNATELIERPAYSAN :

Après présentation des objectifs de l'atelier et des informations sur son organisation, l'équipe de Diagnostic Participative organise les paysans en commissions (petits groupes) pour répondre à des questions telles que :

- * Dans le domaine considéré (préalablement), quels sont les problèmes les plus importants ?
- * Quelles sont les causes et conséquences de ce problème ?
- * Quelles sont les différences entre les pratiques agricoles de vos pères et les vôtres ?
- * Quelles sont les possibilités de solution à ce(s) problème(s) ?
- * Parmi ces possibilités d'action et de recherche, que voulez-vous faire en priorité ?

L'atelier des 4 questions:

1. Que pourrions-nous faire pour améliorer notre vie avec nos propres moyens ?
2. Quels critères devraient guider notre choix ?
3. Que choisir parmi les options ?
4. Qu'est-ce qui nous empêche de faire ce que nous avons choisi ?

Les commissions peuvent être constituées par : catégorie sociale (femmes, jeunes, vieux et notables, mariés, etc.) ; âge ; voisinage ; ou tout autre critère jugé adéquat.

3. Les paysans discutent en commission et un membre de l'équipe travaille avec eux pour noter leurs remarques et leurs conclusions. Si les commissions établissent des listes des problèmes, elles seront discutées en plénière, regroupées puis triées en vue d'en tirer une liste unique.
4. S'il s'agit de problèmes, les paysans se mettent une nouvelle fois en commission pour classer tous les problèmes qui figurent sur la liste commune par ordre d'importance. Ensuite, en plénière, il faudra ordonner une fois de plus cette liste.
5. La prochaine étape peut être consacrée à la construction d'arbres à problèmes (en commissions), ou peut s'intéresser aux solutions possibles des problèmes ainsi identifiés et hiérarchisés, ou encore être réservée pour répondre à d'autres questions.

LOGISTIQUE :

1. Les animateurs doivent circuler dans les commissions pour faciliter la discussion ou servir de rapporteurs en cas de besoin.
2. Chaque commission devrait avoir un responsable pour noter et présenter le débat et les résultats en plénière. Si les rapporteurs savent lire, il est souvent utile de distribuer une grille pour organiser la présentation des résultats. Par exemple, une grille peut avoir trois rubriques : points soulevés durant le débat, réponse aux questions, recommandations.
3. Pour chaque question/thème à débattre, une commission a besoin d'environ 1 heure de discussion.
4. Faire circuler du thé ou du café pour faciliter le débat.

Annexe 2

Quelques techniques d'analyse des besoins en alphabétisation à partir d'outils du DP¹

Exemple 1: Matrice des langues et leurs utilisations

Cette matrice peut être élaborée sur le sol à partir d'une combinaison de personnes appartenant à la communauté, sans qu'il soit nécessaire d'écrire ou de lire quoi que ce soit. Demandez aux participants d'identifier quelque chose pour représenter chaque langue (un symbole à leur choix) et quelque chose pour représenter une langue parlée (peut être le dessin d'une bouche) et une langue écrite (peut être un crayon, de la craie ou un livre). Les participants devraient établir les scores eux-mêmes, en représentant les quantités par des bâtonnets ou des cailloux ou des graines ou des haricots – ou quoi que ce soit de disponible.

L'animateur peut poser les questions suivantes :

- Quelles langues parlez-vous ?
- Quelles langues lisez-vous et écrivez-vous ?
- A quelles occasions vous exprimez-vous dans chaque langue ? et à qui ?
- Quand écrivez-vous ou lisez-vous dans chaque langue ?

¹ Extrait de : The reflect mother manuel, Action Aid, Partie «Implementing Reflect» , march 1996, D. Archer, Sara Cottingham

Il faut ensuite demander aux participants quels sont parmi eux les non-alphabètes et quelles langues ils auraient aimé utiliser dans les cercles d’alphabétisation. Après avoir réfléchi sur l’existant, ils devraient être mieux en mesure de répondre à cette question à présent. Leurs réponses peuvent sembler très différentes de ce qui est constaté dans la pratique.

Exemple 2 : Calendrier du temps disponible pour l’apprentissage

Ce calendrier pourrait être confectionné séparément par différents sous-groupes- par exemple des femmes et des hommes, des jeunes et des personnes âgées, ou encore par des personnes de religions ou castes différentes. L’animateur devrait demander aux personnes de l’endroit de décider par quel mois de l’année le calendrier devrait commencer (ex. avec les premières pluies, avec le début de la récolte) plutôt que de supposer qu’il s’agit du calendrier annuel occidental. Certaines communautés peuvent décider de remplir le calendrier par saisons plutôt que par mois. Il peut être rempli en apposant juste une marque (un signe) pour représenter chaque rubrique. Une version plus complexe serait de donner un score à chaque activité du mois (pouvant aller jusqu’à 10).

Exemple 3 : Diagramme des occupations journalières

Il est important de s’assurer que le calendrier correspond aux occupations journalières des différentes personnes. Chaque cercle d’alphabétisation doit avoir la possibilité de choisir les moments où il se réunira (pour une meilleure appropriation). Toutefois, certaines indications de départ issues du travail de recherche prépara-

toire peuvent être utiles pour les besoins de planification (par exemple pour déterminer s'il est préférable d'avoir des cercles mixtes ou des cercles composés uniquement de femmes ou d'hommes). Il est très rare que les personnes disent qu'elles ont «du temps libre».

Il est quelque fois recommandé de réaliser des diagrammes différents pour les jeunes hommes et les hommes âgés et pour les jeunes femmes et celles qui sont âgées. Il peut être recommandé aussi de réaliser des diagrammes pour les différentes périodes de l'année.

Exemple 4 : Enquête sur les niveaux d'alphabétisation

Elle peut être réalisée à partir d'un grand tableau tracé sur le sol avec des bâtonnets et qui comporte des symboles ou dessins (que tous les participants ont accepté) pour représenter chaque élément. Toute personne qui participe à sa réalisation doit comprendre qu'on lui demande de considérer l'ensemble de la communauté ou du village lorsqu'il répondra aux questions posées. Peut-être aura-t-on besoin d'utiliser différents groupes d'âge. On peut demander aux participants quels groupes d'âges semblent être les plus pertinents (ils peuvent décider de n'avoir que 2 ou 3 catégories). Les réponses seront approximatives notamment lorsqu'il s'agira de déterminer qui pourrait être intéressé à l'apprentissage dans la mesure où les participants auront à s'exprimer pour le compte des autres.

Exemple 5 : Enquête sur les utilisations de l'alphabétisation

Immédiatement après l'enquête sur les niveaux de l'alphabétisation, les participants peuvent être divisés en 2 groupes: ceux qui sont alphabétisés et ceux qui ne le sont

pas mais souhaitent apprendre (ou encore en 3 groupes d'après les niveaux d'alphabétisation). On peut demander au premier groupe : «comment utilisez-vous l'alphabétisation (pour quoi et avec quelle intensité) ?» On peut demander au deuxième groupe «comment pensez-vous utiliser l'alphabétisation». Une notation allant de 10 à 0 peut être utilisée selon que les personnes utilisent beaucoup ou pas du tout l'alphabétisation.

Plus le groupe de participants est grand plus les réponses seront représentatives de l'ensemble. L'enquête peut être faite par groupe d'âge mais pourrait générer beaucoup de détails qui ne seraient pas nécessaires selon que l'on se trouve dans une zone ou une autre. Une discrimination par sexe révélera que l'alphabétisation est perçue et utilisée différemment par les hommes et les femmes.

Annexe 3

LE SEPO

1. DÉFINITION

Le SEPO est un outil d'auto-évaluation. Il facilite :

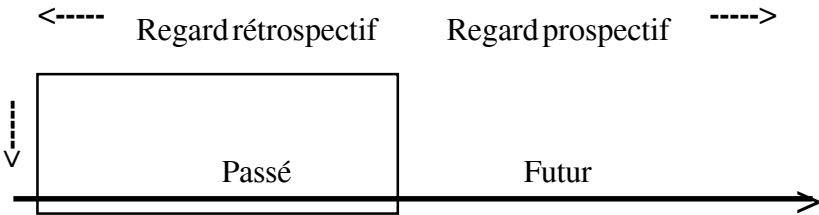
- la présentation de diverses expériences par divers groupes d'acteurs suivant une démarche participative ;
- l'expression d'opinions et d'appréciations de personnes relevant de catégories sociales différentes ;
- l'élaboration d'un système d'auto-évaluation intégré visant à renforcer un pilotage autonome des participants.

C'est un outil encourageant l'autonomie. Il participe d'un processus d'apprentissage planifié valorisant l'autonomie et permettant donc de contribuer à la réussite du projet. A partir des capacités et de l'intérêt des acteurs, il offre à ceux-ci la possibilité de gérer et d'évaluer leur travail eux-mêmes. Il offre la possibilité aux acteurs d'apprécier l'efficacité et l'impact de leur travail, de pouvoir le suivre et renforce, ainsi, la responsabilité commune.

C'est un outil de planification en tant qu'il exprime les expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes des acteurs en vue de changements souhaités. Il fait le lien entre les regards rétrospectifs et prospectifs et facilite l'identification d'intérêts, de valeurs et de buts communs.

PRÉSENTATION DU SEPO

Le SEPO invite à explorer une expérience dans le passé et, partant, à se projeter sur le futur.:



Ce regard sur le passé et le futur sont complétés par un critère d’appréciation simple (positif/négatif) qui donne à la fenêtre ses quatre vitres.

1	Succès	POSITIF	3	Potentialités
2	Echecs	NEGATIF	4	Obstacles

Les expériences sont analysées suivant les quatre fenêtres :

- les succès représentent les objectifs atteints , les points forts, les joies ;
- les échecs sont les points faibles, les difficultés, les goulots d’étranglement, les soucis, les oppressions ;
- les potentialités sont les idées, les souhaits, les tendances, les capacités non exploitées ;

- les obstacles représentent les oppositions, les conditions ou cadres défavorables.

PROCÉDÉ

Le procédé d'utilisation du SEPO est plus judicieux s'il est soutenu par une bonne visualisation des instruments de travail : tableaux, cartes, sol, feuilles grand format etc.. La séquence d'utilisation se décrit comme suit :

- expliquer aux utilisateurs de la méthode comment la fenêtre est conçue ;
- l'utiliser au début pour une activité à laquelle participent différents acteurs ;
- commencer toujours avec le regard sur le passé, avec l'élément « succès ». Ceci est plus encourageant et attire l'attention sur le potentiel de développement ;
- chacun des acteurs doit exprimer sa propre expérience et exposer sa propre perception ;
- veiller à ce que toutes les expériences trouvent une place dans la fenêtre SEPO et que toutes soient prises au sérieux ;
- donner l'occasion aux différents acteurs de commenter eux-mêmes leurs contributions et veiller à ce que toute ambiguïté soit exclue ;
- aborder d'abord les points communs (accord) et discuter plus tard des opinions et avis contradictoires (désaccords).

Le SEPO peut être utilisé aussi de manière chronologique, en disposant et en comparant différentes fenêtres disposées l'une après l'autre suivant un diagramme passé-présent-

futur. Le côté de l'avenir du premier SEPO se retrouve dans le SEPO suivant dans le côté du passé. Grâce à une répétition régulière, la fenêtre SEPO devient un instrument pour la planification, l'évaluation et l'application d'expériences.

Différents groupes d'acteurs peuvent, aussi, être comparés avec l'outil SEPO. C'est le cas quand des acteurs participant à un même projet élaborent individuellement ou en petits groupes leur SEPO. Lors de la comparaison des différentes fenêtres, une discussion fructueuse peut en découler par l'échange d'expériences et d'idées.

Annexe 4

Les Grilles d'Evaluation sommaire

La grille de viabilité

L'outil prend la forme d'un check-list comportant des critères à partir desquels des échanges sont organisés par le facilitateur avec les membres de l'organisation. Il est important que le facilitateur explique aux participants le sens et l'objectif d'une telle session de travail. Une fois que toute la grille aura été remplie, le facilitateur peut l'analyser de façon synthétique avec les membres de l'organisation pour en tirer les conclusions essentielles. Cela servira de support aux actions de renforcement à identifier.

Le tableau des critères se présente comme suit :

Critères	Indicateurs
Participation	Tenue régulière d'une Assemblée générale Planification de réunions avec membres Mobilisation des ressources endogènes Existence de plate forme de concertation Pouvoir de décisions laissées aux membres Investissements humains dans les activités Cofinancement des activités par les bénéficiaires Gestion des cas sociaux
Auto-promotion	Planification des actions Existence d'une caisse propre Application des acquis Organisation d'une commission technique de travail Echanges d'expériences Développement d'activités génératrices de revenus Mise en place d'un système d'épargne et crédit Accès aux marchés publics
Gestion interne	Existence d'un règlement intérieur Election des dirigeants crédibles Transparence dans la gestion Installation d'un organe de suivi Installation d'un organe de contrôle Disponibilité d'un local Formation des membres

La grille d'évolution

Cet outil sert à identifier et à systématiser brièvement les changements visés par les membres de l'organisation à partir de l'appréciation du passé, du présent et du futur. En choisissant les domaines d'analyse, les participants à l'exercice devront identifier :

Ce que nous étions dans le passé	Ce que nous sommes aujourd'hui	Ce que nous voulons être à l'avenir

Cette grille peut être utilisée pour l'évaluation qualitative des besoins en alphabétisation.

Annexe 5

Les Diagrammes : le Diagramme de Venn et le Diagramme «Pierres et Cailloux»

DÉFINITION:

Ce sont des diagrammes qui sont dessinés à même le sol ou sur papier par les paysans, ou faits à l'aide de pierres et de cailloux pour illustrer les relations entre personnes et institutions.

Pour une équipe de DP intéressée par un thème particulier, ces diagrammes permettront de visualiser et d'analyser avec les paysans les relations qui existent entre les personnes et les institutions qui interviennent dans la prise de décision concernant ce thème.

OBJECTIFS:

Avec cet outil, les membres de l'équipe pourront :

1. collecter des informations sur les personnes et institutions concernées par la prise de décision dans un domaine déterminé ainsi que sur leurs activités ;
2. comprendre comment les villageois les perçoivent et à quel niveau ils les situent par rapport à cette prise de décision ;
3. matérialiser et visualiser les relations qui existent entre les institutions et les personnes par un diagramme ;
4. analyser ces relations.

PROCÉDÉ:

Pour les diagrammes de Venn type 1 (sans cailloux) :

1. Avec l'aide de quelques paysans bien informés, identifiez les principales personnes et institutions intervenant dans la prise de décision concernant le thème de la recherche et discuter de leur rôle.

2. Le nom de chaque personne et de chaque institution est inscrit dans un cercle (celui-ci est plus ou moins grand selon l'importance de la personne ou de l'institution) et est placé de telle sorte que :

- *les cercles séparés* indiquent qu'il n'existe aucune relation ;
- *les cercles adjacents* indiquent que la relation existe mais à un niveau très réduit ;
- *les cercles qui se chevauchent* indiquent que la relation est plus ou moins forte selon l'importance du chevauchement.

Le diagramme peut être fait à même le sol et l'exercice sera plus participatif si les noms ou les symboles représentant les personnes ou institutions concernées sont inscrits sur des feuilles de papier que les paysans peuvent déplacer à volonté. Si c'est utile, on peut aussi couper des cercles en papier de taille différente avec des ciseaux.

3. Tout au long de l'exercice, poser des questions pour préciser les informations portées sur le schéma.

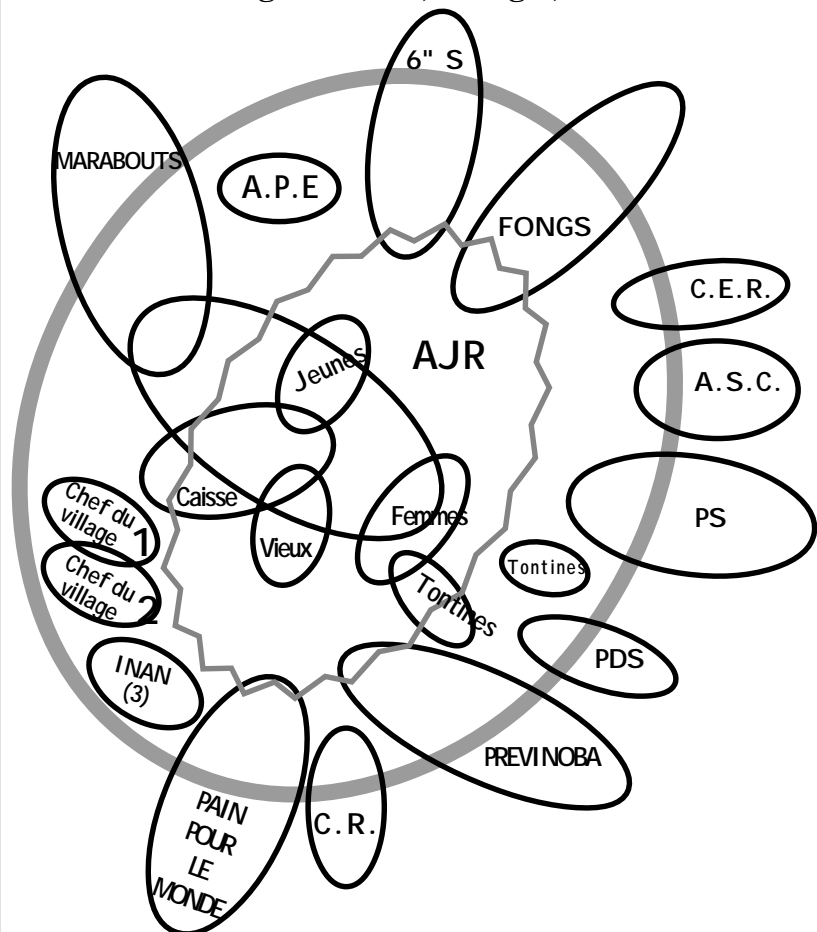
Pour les diagrammes du deuxième type, «Cailloux et pierres», préparer une collection de cailloux et pierres de tailles

différentes ou dessinez des cercles plus ou moins grands à même le sol.

Ici, le village est représenté par une pierre de taille moyenne (ou cercle) autour duquel gravitent d'autres pierres et cailloux de tailles variables représentant des personnes, des groupes ou des institutions. Ces pierres et cailloux (ou cercles) sont, soit adjacents au centre (le village), soit reliés au centre par des lignes (voir les visuels).

La taille de la pierre, du caillou, ou du cercle représente l'importance que le village accorde à l'institution ou à la personne concernée, selon le point de vue du paysan. La distance entre le village et la pierre, le caillou ou le cercle est proportionnelle soit à l'accessibilité, soit à la fréquence des relations entre le village et l'institution ou la personne représentée (d'après le paysan qui fait l'exercice).

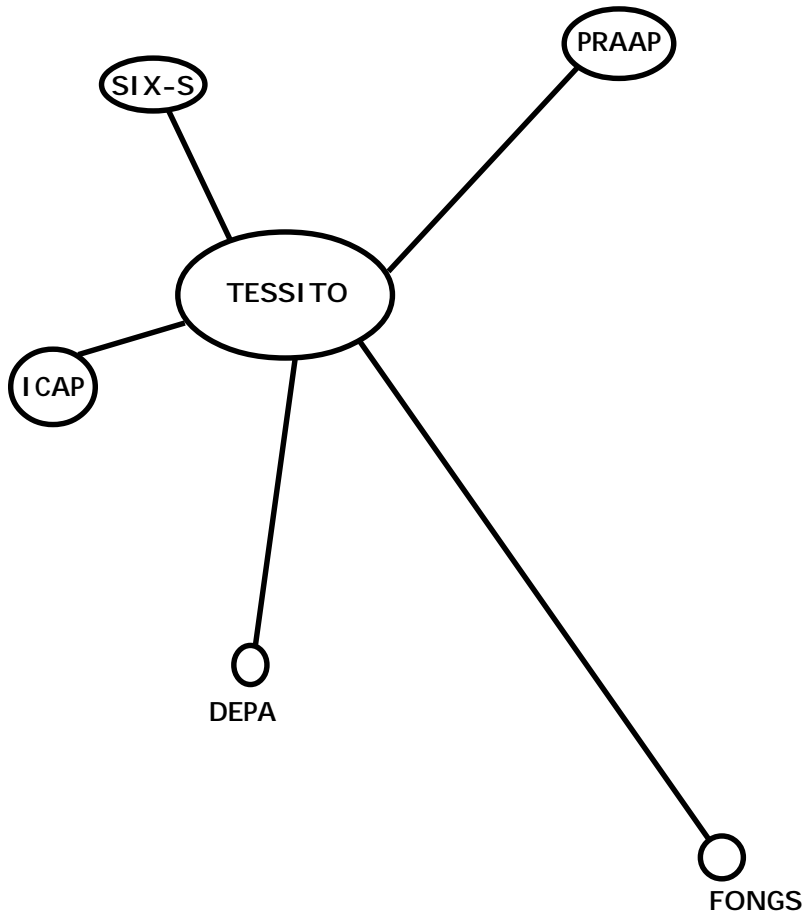
Diagramme de Venn :
Les institutions et leurs interactions
Village de Risso, Sénégal, 1991



Légende : Limite du village
 Association des Jeunes de Risso

- CR = Conseil Rural
- PS = Partie Socialiste
- CER= Centre d'Expansion Rural
- ASC= Association Sportive et Culturelle (l'équipe de football)
- APE= Association des Parents d'Elèves

Diagramme "Pierre et Cailloux" :
Les partenaires de la Fédération Tessito
en Guinée-Bissau



- ICAP = ONG locale
DEPA = Institut de recherche
FONGS = Fédération Sénégalaise des Organisations Paysannes
PRAAP = Programme régional de recherche-appui
SIX-S = ONG international de financement

Annexe 6

Diagramme relationnel des acteurs de la communauté ou d'un groupe cible

Le diagramme relationnel est un excellent instrument pour identifier tous les acteurs clés ou partenaires potentiels de la communauté pour un projet ou une initiative donnée, pour analyser la nature et l'importance de ce partenariat potentiel. Son élaboration avec les communautés permet de comprendre les raisons de considérer un tel partenariat. Conçu à partir d'ensembles (pommes de terres) il peut être facilement réalisé sur du papier padex. Lorsque cet exercice est mené au sein de la communauté (de façon participative), il est recommandé d'envisager la participation des représentants de différents groupes sociaux de la communauté.

PROCÉDÉ :

1. Commencer par demander aux participants de donner la liste de tous les acteurs de la communauté. Après avoir établi la liste, leur demander de préciser quels sont les partenaires qui leur semblent être des partenaires clé. Préciser ce que l'on entend par partenaire (un acteur susceptible d'influencer la communauté par son action ; il peut s'agir d'individus ou d'organisations ou d'institutions).

Des questions comme celles-ci peuvent aider les participants:
Quels sont les acteurs importants de la communauté dans le domaine considéré (alphabétisation) ? Est-ce que tous les acteurs susceptibles de favoriser ou de s'opposer à ce projet

ont été listés ? En quoi ces différents acteurs peuvent-ils contribuer ? Certains de ces acteurs vont-ils prendre de l'importance avec le développement de ce projet ou de cette initiative? Quels sont ceux que l'on peut véritablement considérer comme acteurs clés ?.

2. Donner à ce moment-là une liste de type d'influences ou de relations possibles : relation financière, relation technique, relation d'accréditation, relation de formation ou d'information et caractériser les différentes relations entretenues entre le partenaire clé et la communauté.
3. A partir de ce moment il est possible de visualiser ces différentes relations à partir de deux ensembles (pommes de terres) : dans le premier ensemble la communauté ou les principaux groupes cibles seront inscrits ; dans le deuxième ensemble les partenaires clés seront indiqués. On choisira alors une couleur différente pour chaque type de relation ou d'influence possibles. On peut aussi décider d'utiliser un trait plein et gras pour indiquer une relation forte, un trait plein normal pour une relation normale et un trait discontinu pour une faible relation. (voir exemple page ci-après).
4. Vous pouvez compléter votre diagramme par une grille qui liste tous les partenaires clés et précise les raisons pour lesquelles cet acteur est considéré comme acteur clé dans le travail avec la communauté pour un projet ou une initiative donnée.

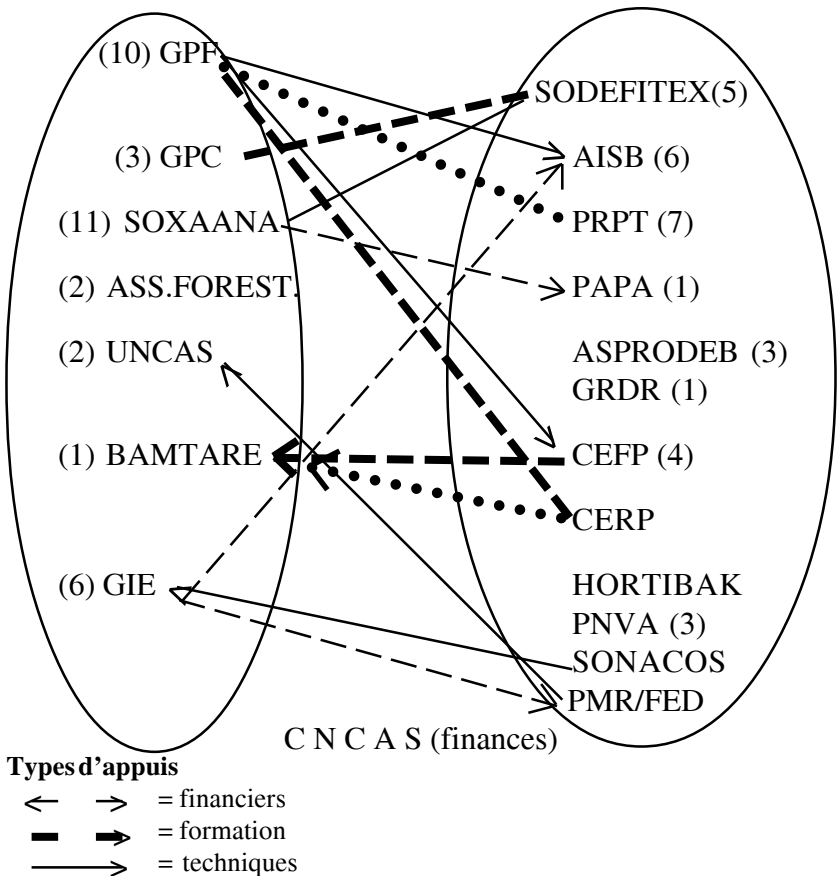
Ensemble des acteurs	Cette entité ou cet individu est il un acteur clé ou un partenaire d'influence pour la communauté et l'initiative en question ? Oui ou non	Si oui ou si non pourquoi ?

Supports : marqueurs et papier padex

Environnement : une salle de réunion, ou en plein air (sous un arbre par exemple).

Le diagramme présenté ci-dessous présente le profil simplifié des relations entre les organisations paysannes de la zone de Goumbayel avec des intervenants extérieurs.¹

Quelques relations de partenariat entre OP et intervenants extérieurs (exemple de la zone de Goumbayel).



¹ Réalisé par la FRAO dans le cadre du Projet de Services et d'Appui aux Organisations de Producteurs, Sénégal (PSAOP).

La grille de viabilité

L'outil prend la forme d'un check-list comportant des critères à partir desquels des échanges sont organisés par le facilitateur avec les membres de l'organisation. Il est important que le facilitateur explique aux participants le sens et l'objectif d'une telle session de travail. Une fois que toute la grille aura été remplie, le facilitateur peut l'analyser de façon synthétique avec les membres de l'organisation pour en tirer les conclusions essentielles. Cela servira de support aux actions de renforcement à identifier.

Le tableau des critères se présente comme suit :

Critères	Indicateurs
Participation	Tenue régulière d'une Assemblée générale Planification de réunions avec membres Mobilisation des ressources endogènes Existence de plate forme de concertation Pouvoir de décisions laissées aux membres Investissements humains dans les activités Cofinancement des activités par les bénéficiaires Gestion des cas sociaux

Critères	Indicateurs
Auto-promotion	Planification des actions Existence d'une caisse propre Application des acquis Organisation d'une commission technique de travail Echanges d'expériences Développement d'activités génératrices de revenus Mise en place d'un système d'épargne et crédit Accès aux marchés publics
Gestion interne	Existence d'un règlement intérieur Election des dirigeants crédibles Transparence dans la gestion Installation d'un organe de suivi Installation d'un organe de contrôle Disponibilité d'un local

La grille d'évolution institutionnelle

Cet outil sert à identifier et à systématiser brièvement les changements visés par les membres de l'organisation à partir de l'appréciation du passé, du présent et du futur. En choisissant les domaines d'analyse, les participants à l'évaluation qualitative des besoins en alphabétisation pourraient remplir la grille suivante :

Ce que nous étions dans le passé	Ce que nous sommes aujourd'hui	Ce que nous voulons être à l'avenir

Cette approche est avant tout, le fruit d'une collaboration entre diverses institutions engagées dans le développement rural en Afrique. Elle a été adaptée au contexte africain dans le cadre des stratégies d'appui aux individus ou groupes désireux de mesurer les changements intervenus dans leur situation et leur comportement. Elle répond aux préoccupations des spécialistes de l'alphabétisation mais aussi à tous les praticiens du développement intéressés par l'éducation des adultes et les démarches d'évaluation qui lui sont liées.

Au plan de la démarche, l'Évaluation des Progrès vers le Changement (EPC) se présente comme une méthode destinée à guider un acteur vers le changement, à mesurer et à illustrer ses progrès dans cette direction.

Les auteurs de ce livre partent du principe que ce n'est que lorsque les populations cibles ont démontré une intégration de leurs nouvelles connaissances dans leur vécu et leurs pratiques de tous les jours, donc une appropriation de la capacité de lire, écrire et calculer que l'on peut s'autoriser à parler de changement réel dans leurs modes de vie. C'est donc pour accroître les chances des programmes d'alphabétisation d'atteindre les changements visés par les populations qui en sont les bénéficiaires, que des praticiens du développement ont décidé de recourir à la méthodologie de l'EPC.



Frao/Warf
Dakar
Sénégal

