

L'Évaluation des Progrès vers le Changement

**Méthodes et outils appliqués aux programmes
de développement local**

**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 : Nous remercions Benjamin Faye, Ngouye Fall, Timéra Touré et Ngagne Mbao et d'autres qui ont accepté de collaborer avec les auteurs du guide. Nos 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 la finalisation de l'édition 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

**Méthodes et outils appliqués aux programmes
de développement local**

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° 6

Sigles et abréviations

AFDS	: Agence du Fonds de Développement Social
CERP	: Centre d'Expansion Rural Polyvalent
C(I)VD	: Comité (inter)villageois de développement
CRDI	: Centre de Recherches pour le Développement International
DP	: Diagnostic participatif
EPC	: Evaluation des Progrès vers le changement
FRAO	: Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
ISS	: Interview semi-structurée
OCB	: Organisation Communautaire de Base
OP	: Organisation de Producteurs
PNIR	: Programme National d'Infrastructures Rurales
PSAOP	: Programme de Services et d'Appuis aux Organisations de Producteurs
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

Première partie :

Concepts clés de l'EPC	5
-------------------------------	---

Deuxième partie :

Principes et Fonctionnements de l'EPC	7
--	---

II.1 - Les concepteurs de la méthode	7
--------------------------------------	---

II.2 - Encore une méthode d'évaluation ?	7
--	---

II.3 - Spécificités de la méthode	8
-----------------------------------	---

Troisième partie :

EPC, gouvernance locale et développement local	11
---	----

III.1 - Une vision de la finalité de la gouvernance locale	11
--	----

III.2 - Intérêt de l'EPC pour les programmes de développement local	13
---	----

Quatrième partie :

Prendre conscience de sa vision du développement local et s'engager	17
--	----

IV.1 - La définition d'une communauté bien développée	17
---	----

IV.2 - La planification du changement : exigences méthodologiques	19
---	----

III.3 - Mettre en place un cadre de pilotage	21
--	----

Cinquième partie :

Caractérisation et analyse des espaces de gouvernance	25
--	----

V.1 - Définitions : notion d'espace de gouvernance ou territoire dans la planification du changement	25
--	----

V.2 - Analyser la situation des espaces de gouvernance de la communauté rurale	29
--	----

V.3 - Créer une vision communautaire du changement	40
--	----

Sixième partie :

La planification du changement	43
VI.1 - La formulation d'une vision de changement par axe prioritaire de développement ou axe sectoriel	44
VI.2 - La formulation de la mission	48
VI.3 - Les partenaires limitrophes	49
VI.4 - Préciser les contributions de chaque acteur clé au développement local : les défis de changement et les marqueurs de progrès.	53
VI.5 - Les contributions du Conseil Rural : la grille des stratégies d'influence et les pratiques organisationnelles	63

Septième partie :

Comment procéder au suivi-évaluation	79
VII.1 - Le journal des changements	79
VII.2 - Le journal des stratégies	84
VII.3 - Le journal du rendement	85
VII.4 - Organisation du suivi-évaluation	86
VII.5 - L'évaluation	87
VII.6 - Capitalisation et gestion des résultats	90

Bibliographie	95
----------------------	----

ANNEXES

Annexe 1 : Les Ateliers Paysans	97
Annexe 2 : Le SEPO	101
Annexe 3 : Les Diagrammes : le Diagramme de Venn et le Diagramme «Pierres et Cailloux»	105
Annexe 4 : Diagramme relationnel des acteurs de la communauté ou d'un groupe cible	111

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.

Principes et fondements de l'EPC

2.1 - 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 Recherches pour le Développement International (CRDI) du Canada, et en collaboration avec la Fondation Rurale de l'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 Outcome engineering (ingéniering du changement) et Outcome Mapping (Cartographie des incidences) par le CRDI, et l'Evaluation des Progrès vers le Changement (EPC) par la FRAO.

2.2 - 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, l'EPC peut contribuer intentionnellement à des changements mesurables (au niveau des individus, des communautés ou des institutions), tout en indiquant les améliorations à apporter dans la mise en œuvre des stratégies qui visent à produire ces changements.

2.3 - Spécificités de la méthode

En fait l'EPC est une approche novatrice de pilotage des programmes 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 qu'il met en œuvre, 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 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 ceux-ci au sein de l'initiative de développement. Ces outils 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.

EPC, gouvernance locale et développement local

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, au Sénégal, au Mali et en Guinée, avec des partenaires novateurs. En tant qu'opérateur partenaire dans divers programmes de gouvernance locale du Sénégal (PNIR, AFDS, PSAOP¹), la FRAO a également mis à profit la méthodologie EPC dans l'exécution de ces programmes. Le présent manuel est le fruit de l'application de cette expérience sur le terrain.

III.1 - Une vision de la finalité de la gouvernance locale

La politique de décentralisation, qui est une des modalités de la gouvernance, se traduit entre autres, par une dévolution des responsabilités de l'Etat central dans certains domaines comme la déconcentration des services techniques. La décentralisation véritable devrait aider à rapprocher l'Etat des administrés, à mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières dans le but d'apporter des solutions aux préoccupations des populations.

¹ Programme National d'Infrastructures Rurales
Agence du Fonds de Développement Social
Programme de Services et d'Appuis aux Organisations de Producteurs

Pour cela il est nécessaire de disposer d'un espace où se construit le lien entre ce qui vient de l'Etat et ce qui vient de la base, donc un espace d'équilibre entre les intérêts communautaires et ceux de l'Etat-Nation : c'est **l'espace reconnu**. Les communes urbaines ou rurales (Communauté rurale au Sénégal, la Communauté rurale de Développement en Guinée ou la Commune rurale au Mali) en sont des exemples. Elles constituent des espaces de représentation des groupes et de gestion du pouvoir, où l'individu trouve intérêt à jouer un rôle citoyen.

Les instances locales créées, devront, en qualité d'institutions responsables à l'échelle de l'espace reconnu, négocier avec les populations et les structures locales des systèmes et stratégies pour réaliser les objectifs des populations, en conformité avec ceux de la région, de l'Etat et de la sous-région.

Pour ce faire, elles devront se doter de mécanismes leur permettant de faire des choix conformes aux intérêts des populations tout en donnant mandats à leurs représentants pour négocier aux échelles supra locales. Il est nécessaire que l'accompagnement des instances élues des collectivités locales par des acteurs relais qualifiés, les aide, non seulement à viser les objectifs fondamentaux de changement, mais aussi à garder le cap par un suivi des processus de gouvernance locale permettant d'appréhender et de corriger les dérives possibles, ce qui ferait des conseils ruraux, les véritables pilotes du développement de leur communauté.

Malheureusement, force est de constater que jusqu'à présent, bien des acteurs relais chargés d'accompagner les élus, s'en sont tenus essentiellement au strict respect des processus recommandés par les bailleurs dans l'exécution des

Plans Locaux de Développement (PLD). La réponse au “comment” (Comment réaliser l’étude de référence ? Comment réaliser ou actualiser le diagnostic de la communauté suivant une démarche participative ? Comment élaborer le PLD ? Comment valider le PLD ?) a été privilégiée au détriment de la réponse au “pourquoi” (Quels sont les changements durables visés à travers les activités ciblées ? Quels sont les acteurs visés par ces changements ? Quels comportements montrent que ces changements sont atteints ? Comment accompagner ces différents acteurs pour progresser vers ces changements ?).

Il est nécessaire que les processus dans lesquels on accompagne les élus locaux et leurs mandants aillent jusqu’à ce niveau du questionnement si l’on veut réellement construire dans la durée.

C’est cette analyse qui fonde la démarche EPC expérimentée par la FRAO avec des élus locaux et des organisations d’appui dans certaines collectivités locales du Sénégal et de la Guinée dans les PLD.

III.2 - Intérêt de l’EPC pour les programmes de développement local

L’EPC présente plusieurs avantages pour les programmes de développement local.

- Grâce à la définition d’une *vision et d’une mission de changement*, l’EPC permet dès le début d’une planification, de replacer les élus locaux et les communautés au centre de la problématique de développement (empowerment). Elle ne se réduit plus à une simple projection d’activités que ces derniers doivent réaliser pour des résultats escomptés.

- En cherchant à identifier de façon claire et précise les agents potentiels de changement (*partenaires limitrophes*) qui gravitent dans les sphères où évolue les groupes d'individus ou la communauté, et en cherchant explicitement à influencer directement ou indirectement ces agents, l'EPC donne à l'environnement institutionnel le rôle indiscutable qu'il est censé jouer dans l'efficacité d'un programme de développement local.
- En se dotant d'outils permettant d'identifier, de *suivre des transformations* qu'un programme doit opérer en son sein pour demeurer performant et rester 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.
- Enfin, au niveau des bénéficiaires, les *outils de suivi des processus de changement* notamment, offrent au programme la possibilité de décrire les transformations entre l'individu, le groupe, la communauté et son milieu. Les indicateurs habituels de suivi des projets ne peuvent intégrer cette possibilité parce qu'étant trop spécifiques et non sujets à modification.

La gestion du changement ne vise rien d'autre qu'à instituer de nouveaux comportements qui rendront les populations locales plus responsables et maîtres de leurs initiatives dans l'optique de la réalisation de leurs ambitions sociales et économiques. Ce changement de comportement des populations locales ne sera pas forcément le fruit d'un processus planifié en compagnie d'institutions collaboratrices avec des formations en appui. Il sera plutôt un résultat avéré obtenu à l'aide de pratiques constantes initiées en toute liberté. L'accompagnement par les organisations d'appui, n'a donc que valeur d'apprentissage pour les bénéficiaires.

Le présent guide a justement 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 des élus locaux, des opérateurs partenaires, des bénéficiaires de leurs interventions ou d'autres acteurs clés. 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.

Prendre conscience de sa vision du développement local et s'engager

Il s'agit de conduire avec le Conseil rural (CR) un atelier de réflexion stratégique axé sur la dynamique du développement local et l'appui aux processus de changement. Le but de l'exercice est de conscientiser les membres du CR sur la problématique du développement local et de susciter leur engagement au processus de planification. L'analyse de référence s'articule autour des questions suivantes :

- Qu'entend-on par communauté bien développée ?
- Que doit comporter le processus de planification ?
- Comment piloter le processus de planification du développement local ?

IV.1 - Définition d'une communauté bien développée

Objectif : identifier les caractéristiques d'une communauté bien développée.

Il s'agit ici d'analyser la problématique du développement local en mettant l'accent sur les caractéristiques d'une communauté bien développée afin de motiver davantage les acteurs.

Contenu : cet outil peut être utilisé avec les membres du Conseil rural pour aborder la question du développement local et des contributions attendues de chaque acteur clé. Il permet également d'interpeller davantage la conscience des Conseillers ruraux quant à leur engagement dans le processus de planification du développement local.

Processus : les individus regroupés peuvent discuter à partir de la grille ci-après, aidés en cela par un facilitateur qui s'efforce de faire participer tous les membres du Conseil rural. Il inscrit les réponses des participants sur un padex puis procède au classement et à la systématisation des réponses qu'il partage à nouveau avec le groupe.

Questions	Réponse
Qu'est ce qui permet à une communauté de se développer ?	
Qu'est-ce qu'un bon leadership au niveau de la communauté et pourquoi est-ce important pour cette dernière ?	
Quelles valeurs, aptitudes et attitudes sont nécessaires aux populations et aux organisations pour que la communauté se développe ?	
Quelles activités ont lieu dans une communauté qui se développe ?	
Que font les organisations communautaires dans une organisation qui se développe bien ?	
Que fait l'Etat ou ses démembrements dans une communauté qui se développe bien ?	
Que font les partenaires techniques ou financiers, le secteur privé dans une communauté qui se développe bien ?	
Quelles sont les domaines (secteurs) d'activités où l'on cherche toujours à s'améliorer dans une communauté qui se développe bien ?	

Supports : Papier padex, marqueurs

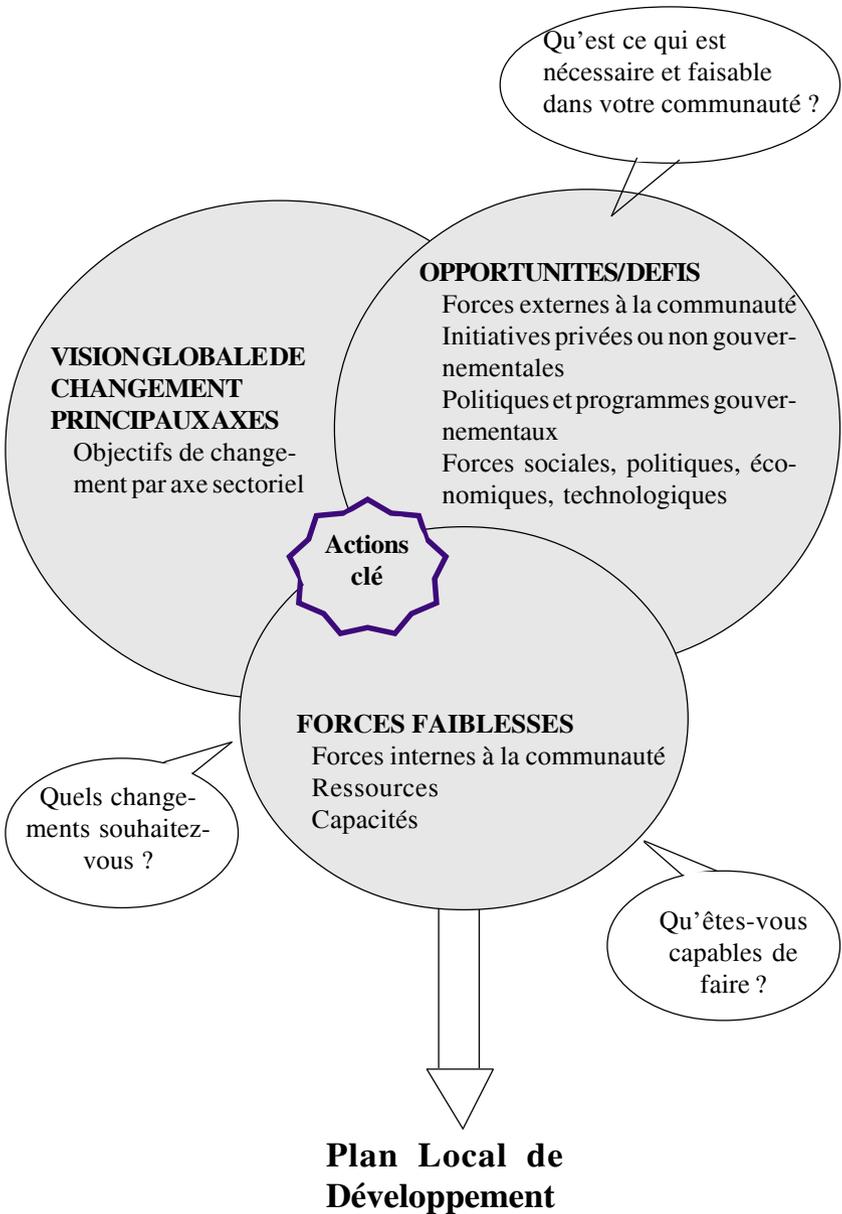
IV.2 - La planification du changement : exigences méthodologiques

La planification du développement local requiert la prise en compte de trois types d'information dont la combinaison permet de bâtir un plan d'action :

- les facteurs externes à la communauté qui peuvent avoir une incidence sur le développement de celle-ci ;
- les forces et faiblesses de la communauté ;
- la vision du futur ou du changement.

Les deux premiers types d'information sont obtenus à partir d'une analyse de la situation institutionnelle de la communauté qui identifie et caractérise les espaces de gouvernance. Ces éléments faciliteront l'accès au troisième type d'information par l'exercice de formulation de la vision de changement de la communauté.

Les données obtenues à partir des diagnostics, enquêtes et des caractérisations peuvent être analysées sous la forme du graphique suivant.



IV.3 - Mettre en place un cadre de pilotage

Il s'agit ici de présenter les instruments de facilitation du pilotage après une réflexion sur la vision d'une communauté locale en développement et ses caractéristiques essentielles.

Le Comité de pilotage, préluce du futur Comité de Concertation et de Gestion (CCG), est chargé d'aider à l'élaboration du PLD notamment à la diffusion de l'information, à la recherche d'une synergie au niveau local et à la supervision du travail. Il arrive très souvent que des comités de concertation, créés par des projets, existent déjà dans la localité. Plutôt que de dupliquer ces structures de pilotage, il convient de déterminer dans quelle mesure (en termes de vocation, représentativité, de compétences disponibles) ces comités peuvent être mis à profit pour être érigés en structure de pilotage du PLD.

Objectif

Faire émerger un groupe représentatif d'acteurs locaux capables de piloter le travail.

Exigences

- La composition des structures (CP/CCG) doit être équilibrée au point de vue genre, composantes sociales et être apolitique.
- Les institutions locales sont des relais des pouvoirs sociaux et politiques en cela elles cristallisent des enjeux très importants pour les leaders locaux ; c'est pourquoi leur mise en place exige prudence et doigté de la part de l'opérateur (facilitateur de terrain, chargé d'accompagner le Conseil rural dans le processus de planification). En réalité, le processus exige :

- o une 1^{ère} étape d'information. En effet, les premières prises de contact avec les autorités locales et les leaders d'organisation et d'opinion permettent d'identifier les personnes ressources jugées aptes à aider l'opérateur dans son travail.
- o une 2^{ème} étape de négociation avec les premières individualités parmi lesquelles seront identifiés les éléments du noyau qui va constituer le futur comité de pilotage (CP).
- o une 3^{ème} étape pour effectuer le choix des membres afin de garantir le maximum de réussite et de crédibilité. Une rencontre formelle permettra de réunir ces bonnes volontés pour discuter des objectifs et du contenu du travail à faire. La plupart des leaders d'opinion constituent l'ossature du comité de pilotage.

Le Comité de pilotage conduit la plupart des activités à entreprendre, notamment la formation du comité de concertation et de gestion (CCG) qui est l'aboutissement d'un processus de concertation et de négociation, parfois à l'occasion de grands rassemblements, au niveau des Comités villageois de Développement regroupant toutes les catégories sociales (femmes, jeunes, notables, chef religieux...).

Une fois que les différentes organisations et catégories constitutives du CCG sont informées sur le cadre et ses exigences organisationnelles, elles sont à même de désigner des délégués représentatifs, compétents, plus au fait de la signification et des objectifs du programme.

Une assemblée générale constitutive est organisée, au cours de laquelle on s'accorde définitivement sur le cadre, sa composition et sa mission.

Pour le déroulement, il est indispensable de présenter le programme, ses exigences, les conditions d'éligibilité aux fonds et enfin, et surtout mettre en évidence des critères que doit réunir un CCG viable et légal.

Pour ces rencontres, le Président du Conseil rural se charge des convocations et d'en assurer la présidence même si c'est l'opérateur qui doit en être le facilitateur.

Supports

- des entretiens ou discussions informelles sous forme d'interviews semi structurées (ISS) ;
- un tableau « Padex » et des marqueurs.

Durée

Une semaine, à consacrer aux entretiens informels et formels et une journée pour la mise en place du Comité et la définition des prérogatives qui lui sont dévolues.

Participants

Le Conseil rural et les leaders d'organisation et d'opinion identifiés.

Caractérisation et analyse des espaces de gouvernance

V.1 - Définition : notion d'espace de gouvernance ou territoire dans la planification du changement

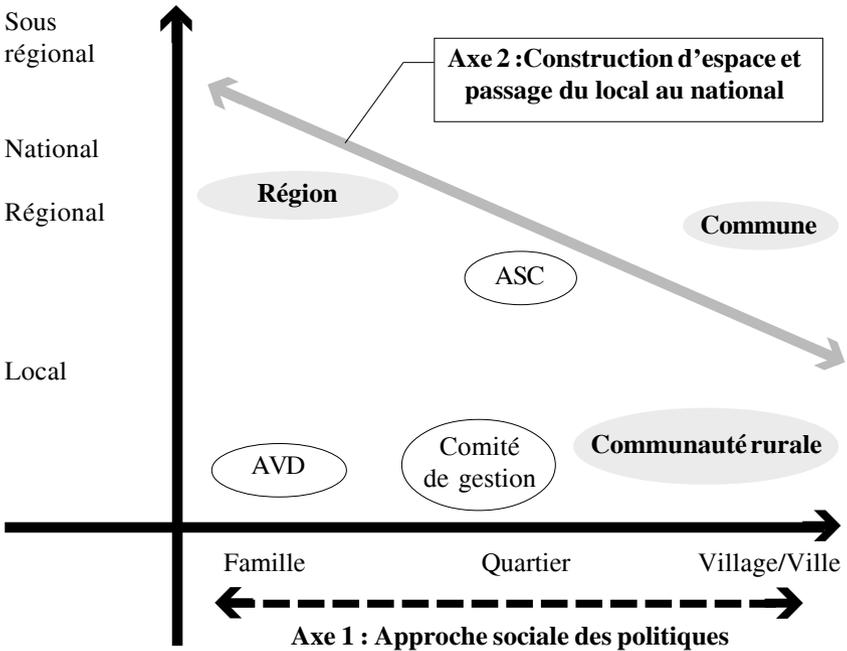
Un espace de gouvernance ou territoire ce n'est pas seulement un espace géographique limité, c'est aussi l'ensemble des acteurs (y compris la population) qui possèdent, utilisent, marquent cet espace.

V.1.1 Détermination des espaces de gouvernance

La décentralisation véritable devrait aider à rapprocher l'État des administrés, à mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières dans le but d'apporter des solutions aux préoccupations des populations. Pour cela il est nécessaire de disposer d'un espace où se construit le lien entre ce qui vient de l'État et ce qui vient de la base, donc un espace d'équilibre entre les intérêts communautaires et ceux de l'État-Nation : c'est ce que l'on appelle l'espace reconnu. Les communes urbaines ou rurales en sont des exemples (voir schéma 2). Elles constituent des espaces de représentation des groupes et de gestion du pouvoir, où l'individu trouve intérêt à jouer un rôle citoyen.

La participation des collectivités et des populations requiert la mise à leur disposition de moyens leur permettant d'exprimer des choix propres et d'avoir le pouvoir d'agir dans la mise en œuvre de certains des choix. Les communautés de base perçoivent les politiques à travers les réalités de leurs **espaces propres** qui sont les cadres et institutions endogè-

Schéma 2 : Stratégie d'accompagnement de la gouvernance locale



AVD : association villageoise de développement

ASC : association sportive et culturelle

nes où elles élaborent leurs projets de développement, expriment et revendiquent leur citoyenneté (ex. la famille, le quartier, le village, la ville). Pour leur permettre de s'approprier les politiques définies en dehors de cet espace local, il faut leur construire les articulations qui vont de l'échelle locale à la nationale et à l'échelle internationale. En d'autres termes, il faut procéder à la mise en cohérence de l'espace propre avec « l'espace reconnu ».

Espace propre et espace reconnu revêtent souvent des caractéristiques similaires dans les pays d'Afrique subsaharienne: forte identification sociale et prédominance de systèmes de décision coutumiers et locaux dans certains, faible appropriation sociale des institutions modernes dans d'autres.

V.1.2 - Caractérisation des espaces : modèle de la FRAO

Caractéristiques des espaces propres

Les études de cas sur les espaces propres permettent de déterminer leurs caractéristiques spécifiques :

- Du point de vue des **critères de reconnaissance** par lesquels les populations s'identifient à un terroir ou un ensemble de terroirs, on trouve :
 - ✓ les ressources naturelles partagées par un ensemble de villages. Ex : cours d'eau ou forêts ;
 - ✓ les domaines fonciers reconnus comme étant la propriété d'une famille ou d'un lignage ;
 - ✓ les lieux de culte vers lesquels convergent les fidèles durant les jours de grande prière. Ex: le vendredi chez les musulmans ;
- Du point de vue des **modes de prise de décision**, c'est au niveau des institutions relevant de la coutume tels que la famille, le lignage et le chef de village que ceux ci s'exercent. Cela est particulièrement illustratif dans le cas de la gestion du foncier et des ressources naturelles ainsi que dans les mécanismes de régulation et de gestion des conflits.
- Quant aux **acteurs clés** qui émergent dans ces espaces, ce sont la chefferie traditionnelle ou religieuse, les patriarches des lignages, les représentants des castes (nobles, anciens esclaves) et des catégories socio-professionnelles diverses.
- **Les limites** que l'on discerne dans le fonctionnement de ces espaces ont souvent trait à la marginalisation ou même l'exclusion de catégories sociales telles que les jeunes et les femmes ou les castés comme les descendants d'esclaves.

- Enfin, du point de vue des **forces de changement** au niveau interne, on les retrouve dans la catégorie des émigrés de retour, des femmes et des castés. Par contre, ceux qui sont les plus rétifs au changement sont les représentants des pouvoirs traditionnels établis telles que les anciennes chefferies et les nobles.

Caractéristiques des espaces reconnus

Les caractéristiques générales des espaces reconnus qui ressortent des cas étudiés par la FRAO peuvent être synthétisés suivant les axes ci-après ;

- Du point de vue des **critères de reconnaissance**, ces espaces sont généralement définis par l'Etat ou les institutions d'intervention. Par exemple, concernant les communautés rurales au Sénégal, l'Etat, dans ses textes législatifs et réglementaires, les fonde sur la base de *liens historiques de solidarité et d'intérêts communs* mais sans plus de précision sur leur nature. En ce qui concerne les comités villageois de développement (CVD), les villages-pôles qui ont été créés reposent sur la base de facteurs tels que leur centralité, la disponibilité d'infrastructures ou d'équipements polarisants, ou l'histoire.
- Au plan des **modes de prise de décision**, les espaces reconnus fonctionnent suivant les principes de *démocratie locale*, avec *des élections au suffrage universel* pour désigner les élus locaux ; ceux-ci disposent de compétences qui leur sont transférées par les pouvoirs centraux et décident durant les *délibérations* de leurs instances. Quant aux institutions d'intervention telles que les agences de développement et les ONG, elles ont introduit ou popularisé les notions de *participation* et de *concertation* dans les procédures de prise de décision de leurs projets.

- Les **catégories d'acteurs** qui sont les plus actives sont les *hommes d'âge mûr* qui prédominent dans les instances d'élus locaux par exemple. Au Sénégal, on remarque quand même une percée de plus en plus importante des *couches alphabétisées de plus en plus jeunes* dans ces instances, particulièrement dans le cadre du Sénégal.
- Quant aux **limites** de ces espaces, elles résident principalement dans *l'insuffisante représentation des jeunes et des femmes* dans les instances de décision, leur *faible reconnaissance* par les populations à la base et *l'intrusion de clivages politiques* au sein des élus locaux.
- Les principaux **vecteurs de changement** qui ressortent sont les *jeunes instruits* qui investissent de plus en plus les instances de décision.

V.2 - Analyser la situation des espaces de gouvernance de la communauté rurale

Cette fiche propose un exemple de termes de références pour l'analyse des espaces

Objectif 1 : *identifier et caractériser les espaces de gouvernance existant dans la communauté rurale : fonction, domaines d'intervention, potentialités et problèmes.*

Démarche et contenu

Il s'agit de recenser et de décrire les caractéristiques des principales institutions intervenant dans les espaces propres et les espaces reconnus. Ces institutions modernes ou traditionnelles, de par leur poids, leur nature, leur fonction et leurs ressources, exercent une influence certaine sur les processus de prise de décision à l'échelle de toute ou partie de la communauté rurale.

Outils : le diagramme de Venn et la discussion avec les informants (aussi bien dans le cadre du diagramme de Venn qu'en dehors, dans un souci de triangulation)

- Pour chaque organisation identifiée comme importante, décrire ses caractéristiques et analyser son poids et ses atouts. La grille suivante peut y aider :

Identification

Dénomination de l'institution

Date de création

Nombre de membres

Hommes

Femmes

Domaine d'intervention

Réalisations

Existence de local

Ressources (solde caisse/compte)

Partenaires de l'institution

Ambitions

Forces/Faiblesses

Niveau d'organisation

Ressources matérielles, financières, humaines

Leadership

Capacités managériales

Capacités techniques

Outils :

- L'analyse documentaire (textes ; statuts, adhérents, rapports d'activité des organisations) ;
- les ISS individuelles et en focus-groupe (ressources, capacités, leadership) ;
- le SEPO (auto-évaluation, ambitions).

Objectif 2: analyser les rapports entre institutions et acteurs

Démarche et contenu

Il s'agit ici de décrire l'état des relations entre acteurs, d'analyser les rapports de pouvoir et d'évaluer les conflits et les risques potentiels.

Il faut pour cela :

- mettre en relief les acteurs individuels et organisés qui apparaissent comme les dépositaires d'enjeux locaux ;
- prendre connaissance des résultats des relations récentes de collaboration entre acteurs en mettant en exergue les succès et échecs tels que perçus par ceux-ci ;
- comparer les positions respectives et les rôles que les acteurs pensent pouvoir jouer dans des projets de développement local ;
- identifier les stratégies qui sont en train d'être déployées par les acteurs par rapport aux projets ;
- Relever les différences de perception et d'intérêt qui sont potentiellement porteuses de conflits entre acteurs.

Outils :

- Les interviews d'informants-clés
- Les interviews en focus-groupe
- Le diagramme des relations

Exemple d'analyse des données recueillies sur le terrain¹

Acteurs	Rôles et Responsabilités	Constats		Opportunités	Menaces	Mesures de changement
		Points forts	Points faibles			
Délégation spéciale	Gouvernance Coordination des activités de développement local	<ul style="list-style-type: none"> - équipe dynamique engagée - se faisant confiance mutuellement - équipe compétente - bonne jonction entre la DS, les CVD et le CIVD - bon niveau d'instruction - les différentes couches de la population sont représentées (1 jeune, 1 femme, 1 vieux) 	<ul style="list-style-type: none"> - concentration des membres de la DS au village de Koussanar/ escale - confusion de rôles et statuts du chef de CERP et président de DS - concentration du pouvoir entre les mains d'une minorité - ses membres ne sont pas élus par la population mais désignés par l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de la FRAO dotée d'une expérience en matière d'appui et facilitation au développement local - présence du PNIR disposant de ressources-prédisposition des structures techniques à participer à la mise en œuvre du PNIR 		La courte durée du mandat (six mois) ne permet pas de formuler des mesures de changement

¹ Analyse de la dynamique organisationnelle dans la commune rurale de Koussanar (Sénégal). Stage annuel FRAO 2000.

Acteurs	Rôles et Responsabilités	Constats		Opportunités	Menaces	Mesures de changement
		Points forts	Points faibles			
CERP	appui technique et organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - la diversité des services et l'adéquation des compétences avec les besoins - appui à l'élaboration du PAPIIC 	<ul style="list-style-type: none"> - faible collaboration dans la mise en œuvre de la phase pilot du PNIR - faible compréhension des politiques de développement 			<p>mise en place d'un mécanisme d'information et de sensibilisation permettant aux représentants des services déconcentrés d'être mieux informés sur les enjeux et mécanismes du développement local et de s'y impliquer</p>
Chef du village de Koussanar Socé	<ul style="list-style-type: none"> · Mobilisation de la communauté règlement de conflits · participe à la collecte des taxes rurales · interlocuteur du CR 	<ul style="list-style-type: none"> - semble dynamique et bénéficie de la confiance de ses pairs bonne maîtrise de la connaissance du milieu (terroir bon niveau d'instruction) 	<ul style="list-style-type: none"> - réserve vis à vis des autorités formelles 	<ul style="list-style-type: none"> - la jeunesse du chef et son ouverture d'esprit 	<ul style="list-style-type: none"> - l'existence de deux chefs de village à Koussanar pourrait constituer un risque de conflit. 	

Acteurs	Rôles et Responsabilités	Constats		Opportunités	Menaces	Mesures de changement
		Points forts	Points faibles			
Groupe des femmes du village Dawady	défense et promotion des intérêts des femmes	solidarité entre les membres du crédit mutuel	- l'analphabétisme de la quasi-totalité des femmes - méconnaissance des opportunités offertes par le PNIR	existence d'une composante «appui à l'alphabétisation» dans le PNIR priorité accordée aux femmes		mise en place d'un cadre de formation et de sensibilisation
Les jeunes de Dawady	défense et promotion des intérêts des jeunes	existence d'un nombre important de jeunes dans la localité forte implication des jeunes dans les activités de développement communautaire	méconnaissance des opportunités offertes par le PNIR	priorité accordée aux jeunes (PNIR) intérêt manifeste des jeunes à s'impliquer dans la prise de décisions		

Conclure le diagnostic en tenant compte des opportunités et défis qui prévalent au sein de la communauté

Il s'agit de procéder à l'analyse des organisations, des dynamiques institutionnelles et des relations entre acteurs par rapport aux opportunités et défis qui se présentent à la communauté. Les opportunités et défis suivants peuvent, entre autres, être identifiés et typés :

- Les initiatives non gouvernementales en matière de lutte contre la pauvreté et la marginalisation ;
- Les politiques et programmes gouvernementaux ayant trait au développement territorial ;
- Les capacités des partenaires techniques à travailler avec les acteurs locaux.

Objectif 3 : Partager et valider les informations collectées au niveau des espaces propres et de la communauté rurale

Démarche et contenu

A l'issue du séjour, l'équipe fera une restitution du travail aux populations pour recueillir leur feed-back sur les informations collectées et leurs propositions avant la rédaction du rapport de diagnostic. Cette restitution peut se faire à deux niveaux :

- au niveau des principaux espaces propres ;
- au niveau de l'espace reconnu qu'est la communauté rurale.

Le rapport, une fois rédigé, fait également l'objet d'une autre restitution aux niveaux mentionnés ci-dessus. On peut à ce stade se contenter de mobiliser uniquement les représentants des espaces propres et reconnus. Le rapport fera ensuite l'objet d'une

adoption par le Conseil rural et sera visé par le service décentralisé de l'Etat. Le document final est déposé au niveau de la communauté rurale et des partenaires.

Durant la restitution, il faut :

- Visualiser autant que possible les schémas ou maquettes, les cartes, les diagrammes etc.
- Présenter suivant un ordre logique et susciter des réactions autour des éléments suivants :
 - l'identification et la typologie des principales OCB (nature, localisation, taille, nombre) ;
 - les dynamiques organisationnelles des OP (existence de leaders, actions réalisées, stratégies, forces et faiblesses) ;
 - l'analyse des activités économiques ;
 - l'analyse du niveau de développement des capacités des organisations communautaires de base et les résultats de leurs activités ;
 - l'état des ressources naturelles et leur évolution ;
 - l'évaluation du niveau de pauvreté et les stratégies développées par les ménages ;
 - le repérage des zones marginalisées, des îlots de prospérité ;
 - l'état et les modes de gestion des infrastructures socio-économiques et leur accessibilité pour tous les villages ;
 - l'évaluation du partenariat entre le Conseil rural et d'autres intervenants extérieurs ;

- l'identification des personnes ressources d'appui ;
- le niveau de communication et d'échanges entre les différents acteurs de la Communauté Rurale ;
- l'évaluation des solutions apportées par les populations aux contraintes de développement de la CR.

Support

Padex et marqueurs

Durée

Une journée

Participants

Personnels de terrain (OP), membres du Comité de pilotage ou du CCG, Conseillers ruraux, leaders (jeunes/femmes/OCB), partenaires au développement (services techniques et ONG).



Un atelier de restitution à Dealy (Sénégal) dans le cadre du Programme national d'Infrastructures rurales -PNIR, mars 2002

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 : Le SEPO, appliqué à l'analyse d'une institution, permet à ses membres de revisiter leur parcours en y évaluant les réussites et les 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)

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 : (voir annexe sur les diagrammes de Venn et Pierres et cailloux).

Le diagramme des relations au niveau 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 : (voir annexe sur le diagramme relationnel de la communauté).

V.3 - Créer une vision communautaire du changement

L'étape ci-dessus franchie, il devient possible de travailler avec les populations autour d'une vision communautaire de changement. Cette activité est généralement entreprise au moyen d'un atelier communautaire où sont invités les différents représentants de la collectivité et des espaces. Certains acteurs peuvent y être invités (partenaires techniques, responsables d'Ongs intervenant dans la localité, etc.).

Objectif

Développer une vision commune en réunissant les membres des communautés intéressées et d'autres groupes.

Contenu

Sans une vision partagée par tous, les individus/groupes ne développeront pas une vision commune de la direction et des objectifs dans lesquels inscrire les actions. Créer une vision partagée libère les énergies et facilite la définition des priorités.

Procédé suggéré

Demander aux individus de réfléchir à ce que serait leur communauté (effective, forte, en bonne santé) dans trois ou quatre ans dans le futur par exemple. Ce peut être fait à partir d'une visualisation ou de questionnements.

Demander aux individus de se constituer en petits groupes pour partager une vision du futur et rassembler les thématiques de façon à ce qu'un énoncé de vision commune puisse être formulé.

Les groupes peuvent représenter leur vision sous la forme d'un dessin d'une chanson, simulé à travers un jeu de rôles ou déclamé dans un poème. On peut aussi procéder simplement à une restitution écrite au grand groupe.

Ces visions font ensuite l'objet d'une synthèse pour créer une dynamique d'ensemble qui peut être écrite/dessinée comme une aide pour l'action, sous forme de symboles ou sous une forme visuelle. Ces représentations pourraient être induites par les interrogations suivantes.

- Pensez pendant quelques instants à ce que serait votre communauté d'ici 3 à 4 ans ?
- Qu'est qui s'y passe ?
- Qui est impliqué ?
- Qu'est qui est à présent différent ?
- Quels résultats et changements ont été obtenus ?
- Qu'en diraient les gens ?
- Quels en seraient les acteurs clés ?
- Comment travailleraient-ils ensemble ?
- Quels activités et programmes seraient disponibles ?
- etc.



"D'ici 3 à 4 ans,
mon village sera devenu tel qu'il me sera possible de"

La planification du changement

Le PLD doit être multi - sectoriel et participatif. Le PLD doit déterminer:

- Les axes de développement et actions à entreprendre à long terme ;
- Les programmes indicatifs à moyen terme ;
- Les programmes détaillés à court terme.

Le PLD doit être considéré par la communauté comme son document et représenter sa propre conception et non celle des techniciens ou des projets.

La tenue d'ateliers de planification participative cherche à mettre en cohérence les différentes actions envisagées traduites sous forme de programmes et définir les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans son élaboration.

Objectifs

- Négocier et définir en commun, les défis en termes de changements (transformations) du cadre socio-économique de la Communauté rurale.
- Identifier les acteurs clé de la Communauté rurale en termes d'attitudes, de comportements et de nouvelles capacités.
- Définir les rôles et responsabilités de chaque acteur.

Démarche et contenu

Par des techniques de hiérarchisation (classements par paire, matriciel, techniques d'analyse d'une action communautaire...), le groupe pourra ainsi définir les domaines d'action prioritaires qui vont constituer l'ossature du PLD.

Au cours de cette étape, une clarification des rôles et des responsabilités de chaque acteur dans la réalisation des actions du PLD sera faite. Pour ce faire, il faudra visualiser les relations entre les différents partenaires et remplir un tableau autour des questions : qui ? quoi ? avec qui ? et comment ? L'exercice est confié à un groupe de travail ou commission pour finalisation avant l'adoption en plénière.

Supports

Tableau Padex et marqueurs

Résultats de l'analyse de la situation institutionnelle

Tableau des 4R (Relations)

Diagrammes de Venn

VI.1 - La formulation d'une vision de changement par axe prioritaire de développement ou axe sectoriel

Il ne s'agit de remettre en cause la vision générale telle que précisée par la communauté mais plutôt de préciser une vision en rapport avec un axe programmatique ou domaine de travail particulier. Une équipe thématique par axe sectoriel est constituée. Elle devrait pouvoir regrouper des membres appartenant à la commission chargée de ce thème au niveau du Conseil rural et des personnes ressources intervenant pour le compte de la structure de pilotage (ex. Cadre de concertation et de gestion). L'opérateur coordonnera la facilitation de tels ateliers thématiques. Chaque équipe

doit se projeter quelques années en avant et imaginer que l'axe sectoriel a non seulement atteint ses objectifs de départ mais les a dépassés. Le procédé de l'EPC est alors utilisé pour capturer l'imagination du groupe à travers la formulation d'une vision captivante pour l'axe sectoriel, la formulation d'une mission qui inspire tout autant et qui concorde avec cette vision et l'expression de défis qui aboutissent à des transformations pour chaque partenaire 'limitrophe' du Conseil rural.

L'action du Conseil rural 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 cet axe prioritaire de développement. 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 : L'analyse préalable avait permis, dans son étape d'évaluation des besoins de définir la perception des populations quant aux opportunités et aux défis dans les processus de changement qu'ils 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

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 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 dans ce secteur prioritaire de développement? »

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 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 : l'énoncé de la vision d'un axe prioritaire de développement local

«Dans l'ensemble de la communauté rurale, les populations vivent avec satisfaction de leurs activités et accèdent à des systèmes de santé et d'éducation de qualité.

«Les agriculteurs et les éleveurs disposent d'un équipement adéquat, diversifient leurs productions et vendent mieux. Les artisans, les entrepreneurs et les autres prestataires de services accèdent aux systèmes de financement et vendent des produits et des services sur les marchés locaux et nationaux. Les jeunes accèdent à plus d'offres de travail, de formation et de loisirs. Le revenu des hommes et des femmes s'est amélioré. D'une manière générale, le cadre de vie des populations s'est amélioré: l'électricité, le téléphone et l'eau courante sont disponibles sur l'ensemble de la communauté rurale et à des coûts accessibles à la majorité des familles. Les principaux villages de la communauté rurale sont reliés entre eux par des pistes de production. Les animaux accèdent à des points d'eau peu distants et permanents. Une grande partie des forêts est reboisée, les sols réhabilités et des bassins de rétention des eaux pluviales sont aménagés, la nappe phréatique reconstituée. »

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

VI.2 - La formulation 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 au Conseil rural, à la structure de pilotage ou à l'opérateur de déployer des stratégies qui donnent de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience aux interventions mises en œuvre.

Procédé : La formulation de la mission se fait selon le même procédé que celle 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. Cet énoncé décrit les procédés idéaux que l'organisation utilisera pour travailler dans le sens de la réalisation de la vision. La question suivante pourrait servir d'inducteur à la formulation de la mission : « 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 cette vision. En revanche, ceux-ci devraient être formulés dans le cadre de l'énoncé de mission.

Exemple d'énoncé de la mission d'un programme de développement local

« Le Conseil Rural et le CCG ont bien assimilé leurs rôles et responsabilités ; la composition du Conseil Rural et des structures satellites de coordination des options de développement reflètent la volonté de la majorité de la population et de sa diversité. Les membres du Conseil Rural sont capables d'analyser et de prendre des décisions sur les stratégies de développement local ; ils gèrent les affaires communautaires dans la transparence et mettent en œuvre des mécanismes pour informer les populations ; enfin, ils sont capables de développer des partenariats utiles pour la communauté. La plupart des membres élus dans ces différentes instances sont des gens alphabétisés, imbus du sens de leur mission. Ils sont capables d'initiatives et de créativité et sont conscients qu'ils sont plus redevables aux populations qu'à tout parti politique ou autorité administrative.»

VI.3 - Les partenaires limitrophes

Après avoir bien défini son rôle dans le programme, le Conseil peut déterminer, maintenant, ses partenaires pour chaque axe prioritaire de développement.

Pour que des changements puissent avoir lieu il faut que les institutions ou les individus changent avant tout. Une initiative (axe prioritaire suivi par le Conseil Rural) dans un programme de développement local 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.

Identification

Les partenaires limitrophes désignent les individus, groupes et organisations avec lesquels le programme interagit directement 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, organisations de producteurs, associations villageoises, responsables de fédérations, femmes, jeunes etc..) ;
- **les tenants du système** (les élus locaux, les sous préfets, les sages et les notables, etc..) ; cette catégorie requiert une attention particulière, en raison de sa capacité d'influence qui peut être fondamentale dans la réussite ou l'échec d'un programme ;

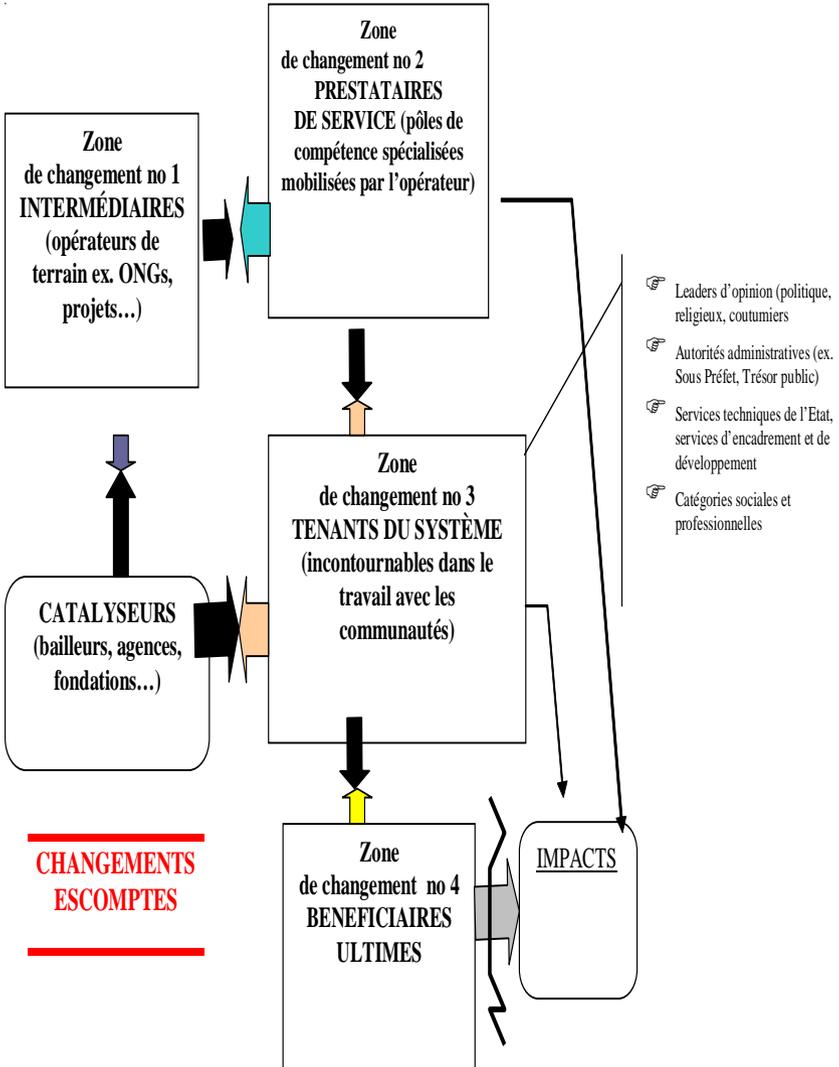


Notables et élus : des partenaires limitrophes importants dans la planification du développement local

- **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 (les ONG d’appui, les entreprises, le service administratif local chargé du secteur d’intervention, etc.) ;
- **les catalyseurs** : les agences d’appui au développement et bailleurs qui rendent accessibles les fonds et d’autres ressources, donnent des orientations, et accroissent les possibilités pour le Conseil rural et ses partenaires d’être 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 partenaires 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 utilise ce schéma pour visualiser les différents types de partenaires limitrophes



VI.4 - Préciser les contributions de chaque acteur clé au développement local : les défis de changement et les marqueurs de progrès.

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'agit :

- de passer à la formulation des défis de changement attendus de chacun d'eux ;
- d'identifier les contributions de chaque acteur clé ou partenaire limitrophe aux transformations qu'implique le développement de chaque axe prioritaire.

Ce procédé s'inscrit dans l'étape habituelle de définition des rôles et responsabilités devant être assumés par chaque acteur-clé dans un PLD. Il enrichit toutefois cette étape en ce qu'il permet de préciser les transformations qui doivent se produire au sein de chaque acteur pour que le développement local recherché ne se limite pas à de simples réalisations physiques ou certaines activités. Ce procédé permet donc de voir plus clair quant à la théorie de changement qui sous-tend le programme ou projet de développement local, de dresser des hypothèses ou profil sd'évolution de chaque acteur dans l'itinéraire général du changement voulu par les bénéficiaires. Ce procédé est défini par l'EPC : identification des défis de changement par partenaire limitrophe et définition des marqueurs de progrès.

VI.4.1 - Les défis de changement par partenaire limitrophe

Définition des défis de changement : 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 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. 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, le Conseil rural (ou la structure de pilotage et/ou l'opérateur) 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 :1) qui doit changer et de quelles façons ? 2) comment on peut y contribuer et 3) le cas échéant, quelle est la meilleure façon d'y parvenir.

Pour que la vision en matière de changement puisse se réaliser :		
DEFI DE CHANGEMENT PAR RAPPORT AU PARTENAIRE : Qui doit changer et de quelles façons ?	Est-il possible d'y contribuer ?	Si oui quelle est la manière façon d'y contribuer ?
Nous souhaitons (nous nous attendons à) voir [] qui		



L'expérience des programmes d'appui révèle que les autorités administratives locales constituent une catégorie de tenants du système qui ont une influence déterminante dans le bon déroulement du processus de planification.

Exemple de défis de changement pour divers partenaires limitrophes d'un axe sectoriel du développement : Formation-Gouvernance-Communication

Qui a besoin de changer?	Est-il possible d'y contribuer ?	Si oui, quelle est la meilleure manière d'y contribuer?
<i>TENANTS DU SYSTEME</i>		
Le Conseil rural	Oui	Formation - Communication - Appui technique et méthodologique
<p>Nous souhaitons voir le Conseil Rural et ses divers membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élus sur la base de procédures d'investissement démocratiques, reconnues et appliquées également à tous les membres de la communauté, sans distinction de sexe ou de position sociale, - renseigner régulièrement sur ses activités, - se considérer plus redevables aux populations qu'aux instances du parti qui les a investis, - sont des gens alphabétisés, capables d'initiatives et d'esprit partenarial, - appréhender les enjeux de développement au niveau de la Communauté rurale. 		
Le Comité villageois de développement :	Oui	Information, Formation, Sensibilisation
<p>Nous souhaitons voir le Comité villageois de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> - être reconnu comme l'échelon effectif de planification et d'exécution des options de développement communautaire, le plus proche des populations, - être le cadre de concertation vers lequel convergent toutes les associations et tous les groupements de producteurs d'un terroir, - être un centre de ressources capables de fournir des services de conseils, d'informations aux organisations et aux populations du terroir - prospecter et de nouer des relations de partenariat avec des partenaires privés pour valoriser de façon optimale les ressources du terroir. 		

Qui a besoin de changer?	Est-il possible d'y contribuer ?	Si oui, quelle est la meilleure manière d'y contribuer ?
<i>PRESTATAIRES DE SERVICE</i>		
Prestataires de service :	Oui	Formation – Appui technique et méthodologique
<p>Nous souhaitons voir les prestataires de service locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'organiser et développer des compétences pour concurrencer valablement et soumissionner au niveau de la CR, - promouvoir une culture de respect et de confiance réciproque avec leurs clients à l'échelle locale, - participer aux différentes réunions de concertation prévues avec les différents acteurs de terrain, - encourager l'ouverture vers d'autres projets et partenaires de développement. 		
<i>CATALYSEURS</i>		
<p>Le Comité de concertation et de gestion:</p> <p>Nous souhaitons voir un C.C.G :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capable de rassembler, sur des bases non partisans, l'ensemble des forces vives de la C.R et qui soit capable de coordonner la concertation sur les projets et programmes de développement, ainsi que le suivi de leur exécution., - doté d'instruments et de mécanismes de fonctionnement clairs, consensuels et non exclusifs, - assurer l'intégrité et la gestion transparente des ressources fournies par le programme ou par d'autres partenaires, - capable de mobiliser les contributions attendues des populations, - identifier et de contractualiser des services pour instruire, exécuter et suivre des projets de développement, - développer des relations de partenariat avec le conseil rural auquel il fournit tout l'appui nécessaire à la prise de décisions. 	Oui	Coopération – Information – Échanges

Qui a besoin de changer?	Est-il possible d'y contribuer ?	Si oui, quelle est la meilleure manière d'y contribuer?
<i>BENEFICIAIRES</i>		
Les bénéficiaires:	Oui	Sensibilisation – Information – Formation – Analyse participative
<p>Nous souhaitons voir les Communautés</p> <ul style="list-style-type: none"> - en mesure d'identifier et d'exprimer leurs besoins réels et leurs priorités de développement, - participer de manière très active à l'élaboration du Plan local de Développement, - démontrer de solides capacités d'initiatives, de prise de décision et de gestion dans le processus de développement - négocier et conclure des marchés suivant des procédures transparentes <p>Les responsables ou leaders des organisations s'impliquer dans la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires (au niveau interne et externe), faire le plaidoyer auprès des autorités locales et des partenaires de développement</p>		

VI.4.2 - Les marqueurs de progrès

Définition des marqueurs de progrès : Les marqueurs graduels de progrès sont des signes ou des types de comportement qui, analysés à l'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 engrangés et qu'est ce qu'il 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 manière 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 membres des organisations locales utilisent leurs connaissances pour renforcer la démocratie interne dans leurs structures*; le Comité de Gestion (CG) a présenté un bilan exécutif et financier de ses activités au Comité de Pilotage (CP) du programme; les instances d'orientation et d'exécution du programme (CLP, CG) sont renouvelés en assemblée générale, etc.

Suivant leurs caractéristiques, les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs : il est possible de quantifier le nombre de lettres ou de procès-verbaux de réunions. Par contre, le

fait que le comité de gestion puisse rédiger un rapport financier à l'attention d'un bailleur est plutôt un indicateur qualitatif.

Procédé : On peut définir les marqueurs de progrès en les classant en trois catégories :

- 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 ayant 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 relatifs aux comportements se rapportant à l'idéal que le programme vise en termes de changement ;

La grille suivante fournit une typologie générale des marqueurs de progrès d'une mutuelle de crédit et des indicateurs qui peuvent l'illustrer.

Exemple de types de marqueurs de progrès des bénéficiaires d'un axe prioritaire de développement local : le micro-crédit

MARQUEURS ATTENDUS	Types d'indicateurs
Les groupements de producteurs ont participé à toutes les sessions d'information et de formation sur le crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Un atelier de définition des critères d'octroi du crédit a été tenu en présence des représentants de groupements - Etc.
Les bénéficiaires participent activement aux sessions d'information et de formation sur le crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Les représentants de groupements ont discuté de l'adoption des différents critères d'octroi du crédit
Les bénéficiaires ont acquis des connaissances de base	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres des comités de crédit ont été formés à la tenue de pièces comptables
MARQUEURS SOUHAITES	Types d'indicateurs
Les bénéficiaires commencent à appliquer leurs nouvelles connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Les comités de crédit institués au niveau de chaque groupement gèrent les comptes des bénéficiaires avec le support de documents comptables. - Ils ont aussi ouvert des comptes d'épargne auprès d'institutions financières proches de leur localité
Les bénéficiaires renforcent l'appropriation des invocations en élargissant leurs domaines d'application	<ul style="list-style-type: none"> - Ils ont été en mesure de faire les démarches en vue de la reconnaissance par le Ministère des finances de leur mutuelle de crédit - Les cycles de crédit mis en place ont concerné des secteurs de plus en plus diversifiés
Ils recherchent et mettent en pratique d'autres apprentissages connexes	<ul style="list-style-type: none"> - Ils ont échangé avec certains projets de micro-crédit de la zone et expérimentent certains de leurs procédés

MARQUEURS IDÉAUX	Types d'indicateurs
Les bénéficiaires ont démontré un changement durable de leurs comportements	<ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires ont développé leur sens de redevabilité par rapport à la communauté - L'enveloppe du crédit octroyée par le bailleur n'est plus considérée comme un simple don mais comme un capital à préserver et à enrichir
Les bénéficiaires ont soutenu l'apprentissage d'un autre ou d'autres	<ul style="list-style-type: none"> - Ils conseillent les membres d'une mutuelle de crédit d'une communauté voisine financée par un autre bailleur - Etc.
Ils sont devenus des défenseurs du système local du micro-crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Ils ont organisé des visites d'étude au profit des représentants des communautés rurales voisines



Des bénéficiaires participent activement à une session d'information sur les critères d'octroi de crédits

VI.5 - Les contributions du Conseil Rural : la grille des stratégies d'influence et les pratiques organisationnelles

Les précédentes étapes ont permis d'élaborer des défis de changement par partenaire limitrophe et par axe prioritaire. Elles ont permis de s'intéresser aux évolutions possibles (en termes de comportements, de relations) des acteurs-clé en dressant, pour certains d'entre eux, une liste de marqueurs de progrès gradués vers le changement voulu. Cette section s'intéresse aux méthodes par lesquelles le Conseil rural, à travers notamment le comité de concertation et de gestion et/ou l'opérateur technique, va s'efforcer de catalyser les changements identifiés précédemment au niveaux des partenaires clés. En clair il s'agit d'identifier:

- les apports directs du Conseil en termes de ressources (à pourvoir ou dont l'accès sera facilité) qu'il sera à même de fournir aux partenaires limitrophes et qui sont susceptibles de provoquer des résultats immédiats (en termes de réalisations) au niveau du programme ;
- les mesures de formation, d'information et de communication à envisager au niveau des partenaires clés pour améliorer la performance de ces acteurs dans des domaines spécifiques;
- les mesures d'accompagnement de ces acteurs clés sur le moyen terme, en termes d'appui au développement institutionnel ou de réseautage et qui sont susceptibles de faciliter une évolution de ces acteurs vers des perceptions du développement local, des modes de travail, des relations de collaboration cohérentes avec le milieu et les bénéficiaires du développement ;
- les transformations requises au sein du Conseil rural et qui sont susceptibles d'aider ce dernier à préserver la

pertinence et la performance de l'action du Conseil dans un environnement en mutation.

L'EPC dispose sous ce rapport de deux outils :

1. le premier, *la grille des stratégies*, permet de caractériser les différentes «stratégies» d'appui au changement selon qu'elles s'adressent au partenaire limitrophe directement ou à son environnement et selon le type de transformation attendu,
2. le deuxième, *les pratiques organisationnelles*, fournit à l'institution (le Conseil rural) une série de pratiques destinées améliorer ses propres performances organisationnelles en partant du principe que l'on ne peut pas changer autrui si l'on n'est pas capable de se changer soi-même.

VI.5.1 - La grille des stratégies

Définition : Les stratégies mettent en évidence l'approche et les méthodes utilisées par l'institution 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 aux tenants du pouvoir dans le système. A propos de 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 ».

La grille des six stratégies se présente comme suit :

Caractéristiques des stratégies	CAUSALE <i>Produit des effets immédiats</i>	PERSUASIVE <i>Promeut de nouvelles compétences/ réflexions</i>	D'APPUI <i>Soutient le changement continu</i>
destinées à des individus spécifiques	I-1	I-2	I-3
destinées à leur environnement	E-1	E-2	E-3

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)

Les stratégies causales se marquent par des liens de cause à effet direct : quand elle concernent l'individu (I-1) elles peuvent consister, par exemple, en un don financier ou du matériel pour une maternité, 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 censée 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 de formation en passation de marchés 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 obéissent à 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 allez-vous contribuer de votre 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 qui semblent les plus pertinentes.

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.

Le plan d'actions annuel ou plan annuel d'investissement

Le travail précédent aura permis pour chaque axe prioritaire de développement :

- * de définir quelles sont les finalités attendues en termes de changement (*la vision*) ;
- * de préciser comment le Conseil rural et ses organes d'appui satellites (la structure de pilotage et l'opérateur technique de terrain) comptent s'y prendre (*la mission*) ;
- * d'identifier les acteurs avec lesquels il faudra interagir (partenaires limitrophes), de préciser quels seront leurs niveaux de contribution respectif aux changements envisagés (*défis de changement et marqueurs de progrès*) ;
- * et enfin d'identifier une combinaison de stratégies de collaboration avec chaque principal acteur-clé (la grille des stratégies) devant permettre à celui-ci de pouvoir contribuer au changement global attendu pour cet axe prioritaire.

Pour compléter ce travail, un plan d'actions peut être défini avec un calendrier d'activités sur une base annuelle, l'estimation des ressources nécessaires et la désignation des responsables pour opérationnaliser les stratégies. Plus communément appelé plan annuel d'investissement (PAI), il s'agit d'un ensemble cohérent de micro projets avec une liste priorisée d'investissements et d'actions à entreprendre d'urgence en première année, ainsi que l'identification des

Exemple de stratégies d'influence dans un programme de développement local à Mbula (Sénégal) – Axe de développement : Promotion des jeunes, femmes

<p><u>Stratégies utilisées</u></p> <p><u>Cibles</u></p>	<p>De type I-1 :Des résultats immédiats</p>	<p>De type I-2 :De nouvelles compétences</p>	<p>De type I-3 :Appuyer et accompagner dans la durée</p>
<p>En direction des cibles (les groupements de base Féminins, les jeunes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes sur la définition du système de micro-crédit et sur les modalités d'appui aux activités pastorales - Clôture de cinq jardins maraîchers dans les villages pôles - Dotation du poste de santé de Mboula en moustiquaires imprégnées et en médicaments anti-paludéens - Installation d'un dépôt de produits vétérinaires - Distribution d'un montant total de crédit de 15 000 000 de FCFA, en deux tranches de 7,5 millions de FCFA pour le commerce de détail et l'élevage 	<ul style="list-style-type: none"> - Alphabétisation de 354 personnes (dont 227 femmes et 127 hommes) ; - Formation aux techniques maraîchères pour les groupements de femmes - Formations en gestion des ressources naturelles - Animation de (7) séances d'IEC portant sur la santé humaine 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au fonctionnement des cases de santé - Formation, assistance-conseil et mise en relation dans le processus d'édification de la mutuelle de crédit et sa reconnaissance par le ministère des finances - Elargir la base et les niveaux de participation, de représentation, de dialogue, de plaidoyer des jeunes et de femmes aux instances et comités de concertation, et autres espaces de gouvernance locale

	De type E-1 : Pour modifier les politiques, stratégies et règles	De type E-2 : Utiliser au mieux les systèmes d'information et de communication (médias, publications)	De type E-3 : Pour créer ou activer des réseaux/relations au bénéfice des communautés
En direction de l'environnement de groupements de base, des partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration du comité de gestion et du comité de gestion ; recrutement de 2 animateurs - Mise en place du système de micro-crédit - Affectation par le Conseil rural d'une réserve foncière au projet pour la réalisation de périmètres pastoraux 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un centre d'information et de communication - Publication des actes du séminaire de Louga - Production de deux ouvrages de vulgarisation de fiches techniques de production en langues locales wolof et pulaar 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un atelier régional de capitalisation et d'échanges des expériences en gestion de terroirs à Louga - Appuyer la concertation en faveur de la lutte communautaire contre les feux de brousse - Appui aux organisations locales dans le développement de partenariats avec d'autres programmes de lutte contre la pauvreté

espaces et acteurs susceptibles d'accueillir et d'exécuter les actions ou les micro projets. Dans sa présentation, le PAI est un ensemble de fiches dont chacune comporte :

1. une brève description de la problématique d'un secteur ou axe prioritaire de développement ;
2. les énoncés antérieurs de la vision et de la mission pour ce secteur ;
3. l'objectif général ainsi que les résultats attendus en termes non seulement de réalisations mais aussi de changement à l'échelle des communautés bénéficiaires du programme.

Ensuite viennent les évaluations chiffrées des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du plan sous la forme d'un tableau.

VI.5.2 - L'amélioration des pratiques organisationnelles

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

RECHERCHER (OU PROSPECTER) DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS, IDÉES ET RESSOURCES

Cette pratique signifie que l'institution reste en état de veille en étant toujours à l'affût de toute nouvelle opportunité, idée ou ressource susceptible de développer ses programmes et d'améliorer sa démarche. 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'institution 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 AUPRÈS DE VOTRE PREMIER NIVEAU D'AUTORITÉ ET
L'ENGAGEMENT DES AUTRES DÉCIDEURS INTERNES***

Cette pratique se justifie par le fait que l'institution, 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'institution ait la caution et l'appui effectif de l'autorité pour prétendre réussir sa mission. Exemple :

- l'information des autorités administratives et locales de tutelle sur les projets de terrain.

ENTRETEENIR UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE ET CONCEVOIR DES FORMULES DE TRAVAIL QUI SOIENT ADAPTÉES ET AVANTAGEUSES POUR TOUTES LES PARTIES IMPLIQUÉES

L'essence 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. L'exemple peut être ici le travail constant d'adaptation des actions aux besoins réels des collaborateurs en termes de contenus et de méthodes.

GÉRER AVEC LE SOUCI D'OBTENIR DES RÉSULTATS DE QUALITÉS ET DE 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 échéances institutionnels qui conditionnent l'activité de l'institution. Exemples :

- la production et la diffusion à temps des rapports techniques et financiers aux partenaires ;
- la recherche des résultats de qualité 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'institution a besoin d'échanger avec d'autres, de confronter ses méthodes, ses expériences et ses idées 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'institution dépend aussi de sa capacité à rester constamment créative et innovante, du point de vue théorique et pratique, afin de pouvoir toujours renouveler sa manière de faire et l'adapter aux exigences de son contexte. L'institution 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. C'est le cas par exemple de 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

Un dernier critère de performance repose sur la capacité de l'institution à se ménager des espaces et des moments de réflexion au cours desquelles elle réfléchit sur ses pratiques et sa trajectoire, sur les tendances et évolutions qui se dessinent dans son environnement afin de pouvoir anticiper sur elles dans les programmes qu'elle mettra en œuvre. A titre d'exemples, on peut citer : les sessions d'auto évaluation, la réflexion stratégique et la capitalisation des expériences.

Exemple de grille des pratiques organisationnelles du Cadre local de Concertation des Organisations de Producteurs (CLCOP) de Sinthiou Malème (Sénégal)¹

Rôles du CLCOP :	<ul style="list-style-type: none"> - Un cadre d'échanges entre Organisations de Producteurs, - une instance d'examen des projets, - une instance de négociation avec des partenaires techniques, - une instance de gestion du fonds d'appui
PRATIQUES	FORMULATION APPLIQUEE AU CLCOP
Rechercher (ou prospecter) de nouvelles opportunités, idées et ressources	<p>Les membres du bureau se déplacent régulièrement à Tambacounda, à Dakar et dans d'autres localités pour rencontrer les diverses organisations et programmes afin de déterminer les possibilités de collaboration avec elles et pour le profit des membres du CLCOP.</p>
Rechercher les conseils et informations auprès d'informants clés et valoriser les réseaux de relations (individuels ou institutionnels)	<p>Le CLCOP recueille auprès de ses partenaires stratégiques (la Banque mondiale, l'ANCAR, l'UNCAS, l'ASPRODEB) des conseils et suit les recommandations permettant au CLCOP de pouvoir accéder aux ressources appropriées en termes d'assistance technique, d'informations et d'assistance financière. Il s'entretient aussi avec les autres CLCOP de la région et du pays pour recueillir des avis et conseils sur les meilleures formules de travail ou les solutions trouvées à certains problèmes que ces autres CLCOP ont rencontrés</p>

¹ Réalisé par la FRAO dans le cadre du cours international les méthodes d'évaluation participative orientées vers l'apprentissage et les besoins des utilisateurs, Thiès (Sénégal), Mars 2002.

<p>Rôles du CLCOP :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un cadre d'échanges entre Organisations de Producteurs, - une instance d'examen des projets, - une instance de négociation avec des partenaires techniques, - une instance de gestion du fonds d'appui
<p><i>PRATIQUES</i></p>	<p><i>FORMULATION APPLIQUEE AU CLCOP</i></p>
<p>Obtenir l'appui auprès de votre premier niveau d'autorité et l'engagement des autres décideurs internes</p>	<p>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 sous projets (projets de formation par exemple) font l'objet d'un examen auprès des instances dirigeantes pour approbation avant d'être soumis pour financement.</p>
<p>Entretenir une culture institutionnelle et concevoir des formules de travail qui soient adaptées et avantageuses pour toutes les parties impliquées</p>	<p>Le manuel des procédures est révisé périodiquement pour mieux prendre en considération les besoins des OP et la recherche de la transparence et de l'efficacité. Des visites de suivi sont réalisées périodiquement dans les sites des OP 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 productifs, et recueillir le feedback des OP qui en ont bénéficié. Les différentes commissions établissent régulièrement une analyse de la situation quant aux préoccupations dont elles ont la charge.</p>
<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 CLCOP est soumis périodiquement aux partenaires clés pour appréciation et conseil. Un audit externe du fonctionnement des CLCOP, des projets de formations et des projets productifs 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 CLCOP.</p>

<p>Rôles du CLCOP :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un cadre d'échanges entre Organisations de Producteurs, - une instance d'examen des projets, - une instance de négociation avec des partenaires techniques, - une instance de gestion du fonds d'appui
<p>PRATIQUES</p>	<p>FORMULATION APPLIQUEE AU CLCOP</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 CLCOP élabore périodiquement des supports de communication permettant de présenter l'expérience du CLCOP et ses réalisations. Il tire parti des différents évènements locaux (<i>louma</i>, évènements sociaux) 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>
<p>Continuer à Expérimenter pour rester créatif</p>	<p>Le CLCOP invite périodiquement ses membres à discuter sur de nouvelles modalités de travail, sur de nouveaux secteurs d'activités pouvant être explorés, sur de nouveaux marchés pour les productions des membres, sur les nouveaux partenariats équitables ou joint-venture pouvant être tissés avec des organisations similaires. 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 tester divers produits et services qui peuvent être fournis par le CLCOP lui-même ou ses membres.</p>
<p>Réfléchir à l'interne pour continuer à rester performant</p>	<p>Le CLCOP et ses membres organisent périodiquement des ateliers de réflexion sur l'organisation, sa raison d'être, son environnement, son fonctionnement, sur les projets des groupements, les résultats tangibles et intangibles produits tant à l'échelle des OP, qu'à celle des exploitations familiales et de la localité.</p>



Atelier EPC en Angola : séance de travail sur la fiche de suivi du rendement avec les agents de DW Angola

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 et au niveau de l'agent, 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 ?

VII.1 - Le journal des changements

Le journal des changements suit les bénéficiaires dans leur évolution et en référence aux différents marqueurs qui ont été élaborés pour eux. Il établit les points de départ ou repères et note 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.

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'évalua-

tion 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 les populations parmi les utilisateurs du suivi ; c'est durant ces moments que les outils indiqués plus haut sont utilisés;
- un second moment d'analyse au niveau de l'opérateur pour réfléchir sur les significations, les implications des résultats et les stratégies correctives à mettre en place.

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.

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 (inclure description, facteurs contributifs, sources de données)			
Leçons / changements requis pour le programme / réactions			

Notes sur l'utilisation de la fiche des changements

La fiche comprend dans sa première ligne les indications habituelles : 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 sont 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, les groupes ou individus, 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			Marqueurs de progrès	Qui ?	Indicateurs de changement
F	M	E	Les apprenants savent 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%).
O	O	O			
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 suivant les 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 techniques 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.

VII.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 stratégie mis 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 participe 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

VII.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.

VII.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.

Le plan de suivi

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

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

VII.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.

7.5.1 - Le plan d'évaluation

C'est une brève description des principaux éléments de planification d'une étude d'évaluation. Elle répond aux ques-

tions suivantes : Pour qui ? Quoi ? Où ? Comment? Par qui ? Quand? Combien ?

Eléments 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.

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



VII.6 - 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. Des recommandations de pratiques organisationnelles sont proposées au n°5 et n°8 de cette section. Les pauses de réflexion au sein de l'organisation sous forme 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) :

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

Trimestre	Services fournis	Groupe cible	Responsable
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:		

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

Adama NDIAYE, Lamine SONKO, Thierry BARRETO & Al. (2004) : Gouvernance locale et appuis aux communautés de base : l'expérience de la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest.

Bâ (C), Bâ (M) et al (2003): Méthodologie de mise en œuvre des programmes de développement : mémento du facilitateur. FRAO

Collectif (2002), FRAO, Réalisations et perspectives du programme de gestion des terroirs villageois de Mboula.

Collectif (2003), FRAO, 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.

Collectif (2002), Document de travail, Cours annuel sous-régional organisé par la FRAO sur « les méthodes d'évaluation participative orientées vers l'apprentissage et les besoins des utilisateurs »

Collectif (2001) FRAO, Document de travail, Méthodologie d'élaboration des Plans Locaux de Développement (PLD), PNIR

Collectif (2001) FRAO, Document de travail, Guide pratique et méthodologique à l'intention des AET/PSAOP. Projet expérimental de la composante organisations des producteurs (OP)

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

KEK/CDC Consultants série outils SEPO.

Olivier Dubois (1997), Le cadre d'analyse «4R» pour clarifier les modalités de collaboration en matière de développement local .

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, menée par des paysans et portant sur des activités bien structurées. Les membres de l'équipe de Diagnostic Participatif sont des facilitateurs dans un atelier paysan.

QUELQUES PRINCIPES DE FACILITATION

L'atelier paysan est essentiellement un processus de va et vient entre des travaux en plénière et en commissions. L'agent de développement qui l'anime, 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 cana- lise 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 évitant d'influencer ou de trop orienter 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.

STRUCTURE D'UN ATELIER PAYSAN :

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 les 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 nos choix ?
3. Que choisir parmi les options ?
4. Qu'est-ce qui peut nous empêcher 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. L'étape suivante 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 essayer de 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 prendre des notes et présenter les résultats du débat 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 une heure de discussion.
4. Faire circuler du thé ou du café pour faciliter le débat.

Annexe 2

LE SEPO

1. DÉFINITION

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

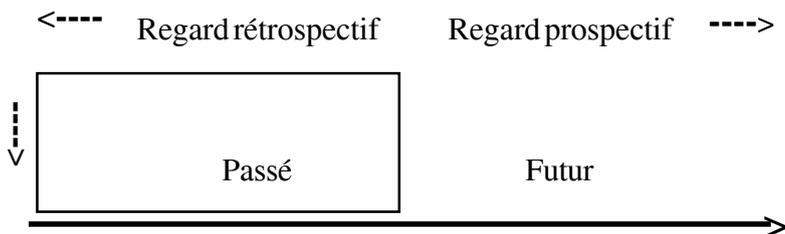
- la présentation de diverses expériences par divers groupes d'acteurs suivant une démarche participative ;
- l'expression d'opinions et d'appréciations de personnes relevant de catégories sociales différentes ;
- l'élaboration d'un système d'auto-évaluation intégré visant à renforcer un pilotage autonome 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 est complété par un critère d'appréciation simple (positif/négatif) qui donne à la fenêtre ses quatre fenêtres.

1	Succès	3	Potentialités
POSITIF			
2	Echecs	4	Obstacles
NEGATIF			

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 3

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.

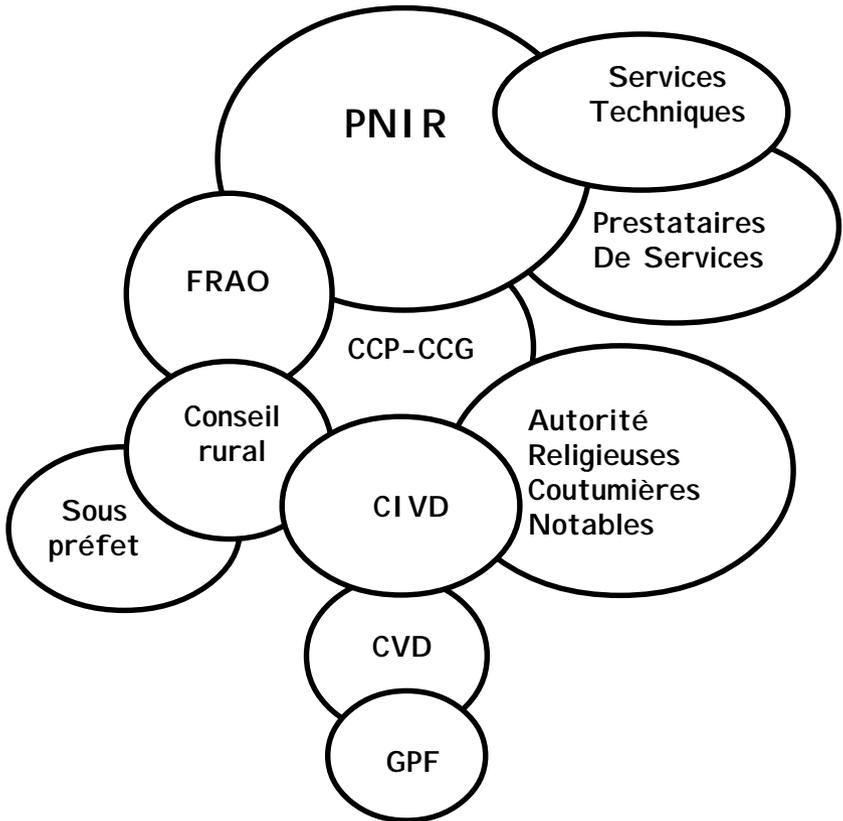
Pour les diagrammes du deuxième type, «Cailloux et pierres», préparer une collection de cailloux et pierres de tailles diffé-

rentes 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).

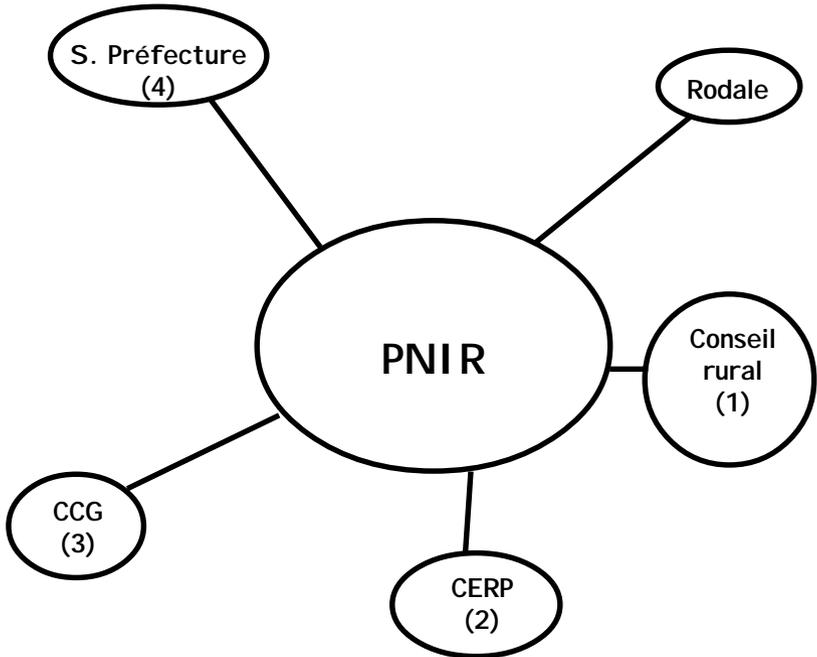
Diagramme de Venn / Communauté rurale de Dealy
Détermination des partenaires limitrophes du PNIR



LEGENDE DU DIAGRAMME DE VENN

- PNIR** : Programme National d'Infrastructures rurales
- FRAO** : Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
- CCP** : Comité de Concertation Permanent
- CCG** : Comité de Concertation et de Gestion
- CR** : Conseil Rural
- CIVD** : Comité Inter-Villageois de Développement
- CVD** : Comité Villageois de Développement
- GPF** : Groupement de Promotion Féminine

Diagramme Pierre Cailloux avec le CIVD à Dawady pour l'influence relative des différentes institutions sur le PNIR



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

Annexe 4

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 à tous les participants rassemblés, 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. On peut compléter le 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.

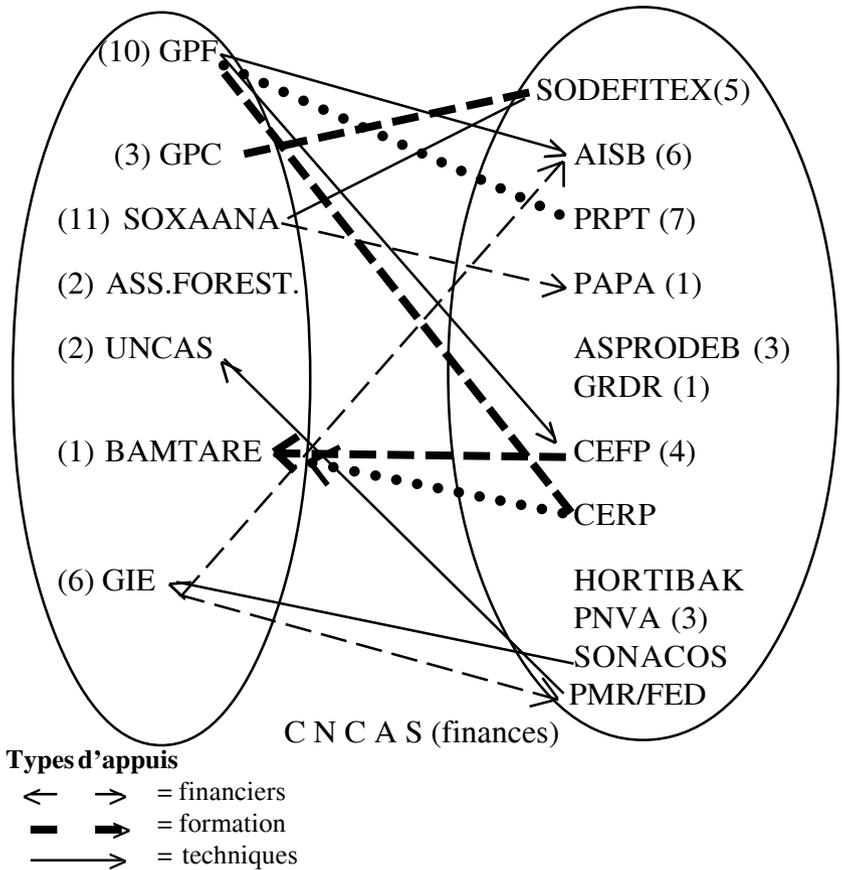
Ensemble des acteurs	Cette entité ou cet individu est il un acteur clé ou un partenaire d'influence pour la communauté et l'initiative en question ? Oui ou non	Si oui ou si non pourquoi ?

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).

Achévé d'imprimer
sur les presses de LA SENEGALAISE DE L'IMPRIMERIE
mai 2005

L'évaluation des progrès vers le changement 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 programme de justifier son action, non pas dans les processus qu'il met en œuvre, mais dans les transformations auxquelles l'on est en droit de s'attendre.

Force est de constater malheureusement que jusqu'à présent, bien des acteurs relais chargés d'accompagner les élus dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan local de développement (PLD) s'en sont tenus essentiellement au strict respect des processus recommandés par les bailleurs dans l'exécution des PLD. La réponse au "comment" (comment réaliser l'étude de référence ? comment réaliser ou actualiser le diagnostic de la communauté suivant une démarche participative ? comment élaborer le PLD ? comment valider le PLD ?) a été privilégiée au détriment de la réponse au "pourquoi" (quels sont les changements durables visés à travers les activités ciblées ? quels sont les acteurs visés par ces changements et quels comportements montrent que ces changements sont atteints ? comment accompagner ces différents acteurs pour progresser vers ces changements ?).

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 en 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. Le présent guide 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.



Frao/Warf
Dakar
Sénégal

