

# ECHOS du COTA

BELGIQUE - BELGIE  
P.P.  
1000 BRUXELLES 1  
1/1836

BUREAU DE DEPOT  
BRUXELLES 1

DOSSIER : LE SUIVI



ECRIT PERIODIQUE | AUTORISATION DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-1/540 | L'IMPRIME A TAXE REDUITE

# #101

bulletin trimestriel d'information du COTA asbl

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | N°101 • trimestriel • décembre 2003 / 3€

EDITEUR RESPONSABLE **COLETTE ACHEROY**  
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES BELGIQUE

RÉDACTION **STEPHANE BOULC'H**  
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

GESTION DES ABONNEMENTS **ROSE MARTINEZ**  
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

GRAPHISME **FREDERIC PIRON**  
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO COUVERTURE **FAO/17703/A. CONTI.**

FORMULES D'ABONNEMENT  
ANNUEL : 10 € [ 4 NUMEROS ]  
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [ 4 NUMEROS ]  
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS, VEUILLEZ  
CONTACTER LA RÉDACTION

COORDONÉES BANCAIRES  
**DEXIA** BD PACHECO 1000 BRUXELLES  
SWIFT-BIC : GKCCBEBB // IBAN : BE730682 1270 4960 //  
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS ENVOYER  
DE CHÈQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT POSTAL INTER-  
NATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE À COMPTE  
(FRAIS À VOTRE CHARGE)

COTA ASBL  
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES BELGIQUE  
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96  
FAX. : 00 32 [0]2 223 14 95  
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

## LE SUIVI (SME ?)

Les données sont rares sur la façon dont les ONG belges pratiquent le suivi de leurs interventions<sup>1</sup>. Il semble que les systèmes de suivi soient souvent perçus comme trop contraignants voire inutiles. La plupart des ONG y sacrifient une part de leurs temps et de leurs ressources; quelques-unes, avec la volonté sincère de se donner les moyens de réfléchir aux conséquences de leurs actions, d'autres avec le remords d'avoir à se modeler aux intérêts des bailleurs ou des évaluateurs externes.

Le peu d'enthousiasme, un certain manque de rigueur, l'insouciance face aux enjeux, la difficulté de maîtriser certains outils ne sont pas les seuls facteurs limitant l'existence de systèmes efficaces. Même lorsqu'on a parfaitement conscience des enjeux du suivi, il n'est pas facile de parvenir à intégrer les exigences du terrain avec celles insuffisamment flexibles de l'administration (en particulier lorsque les bailleurs de fonds sont multiples et imposent chacun leurs propres normes).

Certes, le principe de redevabilité à l'égard du bailleur est légitime et les exigences accrues de ce dernier peuvent stimuler les prises de conscience. C'est la portée du principe qui devrait pouvoir être remise en question. Les critères qui justifient les normes devraient pouvoir être davantage négociés. Mais pas seulement au nom de l'intégrité institutionnelle, politique ou culturelle des ONG du Nord mais aussi de celle de leurs partenaires du Sud, trop souvent impliqués de fait sans jamais avoir été consultés. La faute n'en incombe pas seulement aux technocrates de l'administration. Il y a un autre niveau de responsabilité : celui des ONG qui à leur tour exigent de leur partenaires qu'ils se plient à des procédures rigoureuses sans prendre la peine de leur en expliquer les tenants et les aboutissants. "Le bailleur l'exige. Point

à la ligne". Elles font aux autres, ce qu'elles n'aiment pas qu'on leur fasse...

Il ne s'agit pas seulement d'imposer un cadre de lisibilité à la gestion des projets ou de se plier à une formalité administrative supplémentaire. Un système de suivi, c'est aussi un moyen de mieux impliquer les partenaires à une action de développement. Encore faut-il pouvoir le justifier, le discuter avec eux, ce qui sous-entend de la part de l'ONG du Nord une transparence totale sur les modes de financement, les relations avec les bailleurs, l'idéologie et le fonctionnement de l'institution. Instaurer un système de suivi, c'est donc aussi accepter d'être remis en cause par le partenaire...

<sup>1</sup>Une étude sur les outils de gestion de projets est en cours au COTA. Elle abordera notamment la pratique du suivi dans les ONG belges. Responsable : HEDIA HADJAJ [hedia.hadjaj@cota.be]

## → sommaire

- 3 LE SUIVI, UNE DÉMARCHE EXIGEANTE AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT (SECRÉTARIAT TECHNIQUE DU F3E)
- 5 METTRE L'ACCENT SUR LE SUIVI, LE METTRE EN PLACE ET LE PRATIQUER. VERS UN "PROGRAMME INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM" (PIMS) (F. LÉONARD)
- 8 DE LA GESTION PAR LES RÉSULTATS À LA GESTION PAR L'IMPACT : QUELLES CONSÉQUENCES SUR LE SUIVI DES ONG (M. TOTTÉ)
- 13 FORMALISER LE FLUX D'INFORMATION AU SEIN DES PROJETS. L'EXEMPLE DE CARITAS SECOURS INT. (CSI) (J.-J. QUAIAT, S. BOULC'H)
- 17 UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE POUR L'ANALYSE STRATÉGIQUE, LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT (F. PARENT, Y. COPPIETERS, C. NSENGA MIKANDA)
- 22 CHRONIQUE DE LIVRES
- 25 FORMATIONS - ÉVÈNEMENTS
- 27 ON NOUS INFORME
- 30 OFFRES D'EMPLOI
- 31 APPEL À CONTRIBUTIONS
- 32 PUBLICATIONS DU COTA / SITE INTERNET

**ECHOS DU COTA** est un trimestriel d'information qui suggère et analyse des alternatives technologiques et des savoir-faire pour susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer des débats, influencer des projets de développement.



Le **COTA** est une ONG de coopération au développement reconnue par la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD), active dans l'éducation et l'offre de services aux acteurs de la coopération : information, documentation, appui méthodologique, études-recherches, identification et évaluation d'interventions.

Le **COTA** est spécialisé dans les technologies et les méthodologies du développement.

## → LE SUIVI, UNE DÉMARCHE EXIGEANTE AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT\*

Secrétariat technique du F3E\*\*

**Peu d'organisations de solidarité internationale françaises disposent d'un dispositif de suivi formalisé. Une enquête épistolaire, réalisée en 2003 auprès de 24 organisations membres du F3E dans le cadre d'une capitalisation sur les conditions d'efficacité d'une évaluation, a confirmé ce constat : 5% déclarent s'être dotées d'un système de suivi-évaluation formalisé, 16% déclarent avoir mis en place un système de suivi-évaluation fondé sur l'utilisation du cadre logique et la mise en place d'indicateurs, 18% déclarent avoir confié une mission spécifique de suivi-évaluation à une ou plusieurs personnes de leur équipe.**

Ce constat s'explique par une culture méthodologique qui reste encore à développer et par la difficulté de mobiliser les moyens nécessaires qui pourraient être consacrés au suivi (temps, ressources humaines, formation). On constate toutefois une évolution positive, notamment à travers la diffusion progressive des démarches d'évaluation et le recours plus systématique à des outils de programmation comme le cadre logique, lesquels favorisent la formalisation des démarches de projets. Par ailleurs, certains nouveaux mécanismes de cofinancement comme les conventions-programmes du ministère français des Affaires étrangères visent en particulier le renforcement institutionnel des organisations de solidarité internationale à travers, notamment, le développement d'activités transversales comme le suivi-évaluation, la capitalisation, la formation et l'échange d'expériences.

### QUELLE DÉFINITION DU SUIVI ?

#### EN QUOI S'ARTICULE-T-IL AVEC L'ÉVALUATION ?

Le suivi peut être défini comme un processus continu de collecte et de traitement de l'information. Activité interne à l'exécution d'une action, il doit favoriser une connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation.

Le suivi est donc un exercice complémentaire de l'évaluation, voire un préalable indispensable à la mise en œuvre d'évaluations réellement utiles et efficaces. Mais le suivi se distingue de l'évaluation, dans la mesure où il est une démarche continue, un outil de gestion au quotidien, contrairement à l'évaluation, qui intervient ponctuellement pour porter une appréciation à partir d'une certaine prise de recul.

Les deux exercices peuvent cependant s'articuler et donner lieu à des démarches de "suivi-évaluation" que l'on peut définir comme un exercice d'analyse "à chaud", préalable à d'éventuelles décisions de réajustements. Le suivi-évaluation permet un pilotage réel et qualitatif. Inséré dans le rythme de l'action, l'exercice peut être difficile à mener mais il constitue un véritable enjeu pour la qualité des actions.

### LES ENJEUX QUE POSENT UN RECOURS PLUS SYSTÉMATIQUE À DES DÉMARCHES DE SUIVI

La mise en place de dispositifs de suivi adaptés doit permettre de répondre à certains enjeux contemporains de la coopération au développement :

- L'enjeu de l'efficacité, pour répondre à l'exigence croissante d'amélioration de la mise en œuvre des projets et à l'importance accordée à la mesure de leurs résultats et effets, tant par les partenaires et les bénéficiaires que par les financeurs institutionnels.
- L'enjeu de l'évaluation, et en particulier de l'évaluation de l'impact des actions sur le long terme : un dispositif de suivi inscrit dans la durée et dans le rythme de l'action permet de préparer les temps d'évaluation, en particulier externe, en favorisant l'actualisation de la situation de référence, le recueil de données régulières sur le déroulement du projet et l'évolution du contexte.
- L'enjeu de la participation, pour une meilleure appropriation des actions par les acteurs locaux : l'implication dans les dispositifs de suivi des acteurs concernés par l'action renforce le lien entre accès à l'information et prise de décision partagée, en particulier dans le cas de démarches concertées de développement local.

Le suivi apparaît donc comme une démarche de pilotage et de réactualisation permanente de l'action. Il doit s'attacher à vérifier que les données recueillies correspondent aux anticipations et permettre de prendre les mesures pratiques et correctives nécessaires à la bonne mise en œuvre d'une action.



PHOTO : DMOS-COMIDE

\* Cet article reprend un certain nombre d'éléments du guide F3E "Le suivi d'un projet de développement, démarche, dispositif, indicateurs" élaboré à la suite d'un cycle de formations sur ce thème (<http://www.f3e.asso.fr/methodo/guides.htm>).

\*\* Le F3E, Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et des évaluations, a pour mission la promotion des démarches d'étude pour contribuer au renforcement institutionnel des acteurs non-gouvernementaux français de la solidarité internationale et à l'amélioration de la qualité de leurs actions. Dans ce cadre, il appuie techniquement et financièrement la réalisation d'études, initie et anime des démarches de capitalisation, organise des journées d'échange et propose des modules de formation. Il favorise également la concertation avec les pouvoirs publics à travers la préparation, l'instruction et la valorisation des résultats des études soutenues. Souhaitant aborder la gestion du cycle de projet dans sa globalité, de l'étude préalable à l'évaluation, le F3E s'intéresse, particulièrement dans le cadre de son programme de formation, à la question du suivi.

Cela est d'autant plus fondamental pour dépasser la logique projet et les limites que celle-ci comporte. En effet, les phases de conception et de négociation d'un projet ne sont pas suffisantes pour en garantir d'une part la pertinence et d'autre part l'appropriation par les acteurs locaux, deux conditions incontournables d'impact et de viabilité à long terme.

Au contraire, tout semble se jouer en réalité dans les phases de mise en œuvre et dans l'adaptation permanente aux réalités évolutives des contextes et des acteurs impliqués, dans une logique de processus. Plus les projets se complexifient, plus ils doivent intégrer les dimensions de concertation et d'implication des acteurs, d'où l'importance accordée à l'accès à l'information et à son utilisation dans la décision.

### QUELQUES ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES POUR UN SUIVI PLUS SYSTÉMATIQUE

Sur le plan méthodologique, un dispositif de suivi est donc constitué d'une combinaison d'acteurs, mais aussi et avant tout d'outils de collecte et d'analyse de données. Différents outils peuvent être utilisés (fiches de suivi, tableaux de bord, rapports d'activité...), l'essentiel étant de les adapter aux spécificités de l'action (contexte, objectifs, résultats attendus, types d'acteurs concernés...) et aux moyens disponibles, en particulier pour la collecte des données (possibilité de réaliser des enquêtes régulières...).

Un dispositif de suivi repose d'abord sur des indicateurs, signes objectivement vérifiables que l'on peut mesurer (indicateur quantitatif) ou observer (indicateur qualitatif) pour comparer les réalisations effectives aux objectifs de l'action. Selon la nature de l'action, les indicateurs peuvent être organisationnels, sociaux, techniques et/ou économiques. Il s'agit de choisir les indicateurs que les acteurs concernés s'accordent à considérer comme significatifs. Quels sont les critères-clés pour suivre tel ou tel axe d'une action ? Comment les décliner ? Comment les traduire en éléments mesurables ? Comment collecter l'information pour renseigner les indicateurs ?

Si le suivi des dimensions techniques ou économiques d'une action peut sembler relativement aisé, les difficultés méthodologiques sont plus importantes pour suivre les processus induits ou recherchés par l'action, souvent constitutifs de sa réussite et de sa pérennité : la participation des bénéficiaires, la concertation entre les acteurs, l'appropriation des innovations...

De façon générale, un bon indicateur se doit d'être fiable (mesure et interprétation identiques pour tous les utilisateurs), spécifique et indépendant des autres (une seule chose mesurée à la fois), mesurable et disponible à des coûts et délais acceptables. Enfin, il doit être pertinent (se rapporte à l'objectif spécifique concerné).

### QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS POUR UN SUIVI EFFICACE...

Le suivi est donc une démarche indispensable à la qualité et la viabilité des actions. Il est en ce sens très complémentaire de l'évaluation, voire un pré-requis de celle-ci. Mais c'est aussi une démarche difficile et exigeante, supposant la concertation, une



PHOTO : COTA

volonté de questionnement et de transparence, de même qu'un certain bagage méthodologique et une capacité d'ajustement et de réaction permanente. Citons pour conclure quelques clés de réussite pour mettre en place un dispositif de suivi efficace :

- L'implication des différents acteurs partenaires de la démarche ;
- La définition des fonctions et attributions de chaque acteur au sein du dispositif de suivi ;
- L'harmonisation des attentes et intérêts des divers acteurs autour des objectifs du suivi ;
- L'existence des sources de vérification (avec un accès rapide et économique) ;
- La maîtrise des outils de suivi et l'observation de facteurs externes jouant sur les résultats ;
- L'explicitation du poids donné par chaque acteur aux différents signes observés dans le suivi ;
- L'interprétation, à la fois posée et pesée, des données du suivi sur des bases claires ;
- L'adaptation régulière du dispositif et des instruments de suivi ;
- L'utilisation du suivi comme outil de gestion et d'aide à la décision ! ■■■

## → METTRE L'ACCENT SUR LE SUIVI, LE METTRE EN PLACE ET LE PRATIQUER. VERS UN "PROGRAM INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM" (PIMS)

Françoise Léonard \*

**Quelle que soit l'ampleur du programme, quel que soit le type de développement effectué, il est possible et même indispensable de mettre en place des systèmes de gestion rigoureux et systématiques, qui permettent de suivre les activités prévues et de les évaluer en les confrontant aux objectifs de départ... DMOS COMIDE a voulu développer un système de gestion de l'information de programmes en cours dans le cadre d'un partenariat regroupant plus d'une vingtaine de bureaux de développement régionaux.**



Subansiri (village de l'Assam, en Inde), novembre 2001 : assis sur des nattes au milieu du village, nous conversons par l'intermédiaire de nos interprètes avec un groupe d'hommes et de femmes Adivasis affiliés à un programme de développement communautaire piloté par notre partenaire local, "Bosco Reach Out" (BRO). Au fil des années, BRO a développé un réseau régional de près de 450 groupes d'entraide (self-help groups) regroupant de 10 à 15 personnes.

Ce programme est une véritable fourmilière. Mais, sa force réside clairement dans sa structure et son système de suivi. Chaque groupe d'entraide possède son secrétaire trésorier, chargé de tenir la caisse, d'organiser et de diriger les réunions hebdomadaires. Un(e) assistant(e) social(e), spécialement formé(e) par Bosco Reach Out, supervise le groupe dans son évolution et ses problèmes pratiques. Au niveau régional, les 450 groupes sont gérés par des coordinateurs régionaux et des coordinateurs de zone. A chaque niveau, les données concernant les épargnes et les investissements des membres de chaque groupe sont centralisées et synthétisées afin de suivre leur évolution ; des évaluations régulières permettent d'identifier les problèmes et les besoins des groupes et du personnel accompagnant ; et des formations sont organisées pour répondre à ces besoins spécifiques.

Interpellés par ce système de gestion au niveau du développement communautaire, nous avons cherché à concevoir un système informatisé adapté à nos activités et qui implique nos par-

tenaires. Ce système, baptisé "PIMS" (Program Information Management System), est l'aboutissement d'une démarche de renforcement institutionnel et méthodologique entreprise avec ces derniers depuis plusieurs années.

### POURQUOI LE SUIVI ?

Toute intervention de développement vise à résoudre une situation actuelle insatisfaisante. Partant de ce constat, il s'agit de définir une situation idéale : ce que l'on voudrait atteindre à moyen terme. Orientée vers l'avenir, l'intervention devra concrétiser des objectifs précis.

Or, toute action de développement joue sur des réalités sociales, environnementales, culturelles, économiques et politiques complexes dans un contexte généralement instable et fragile. Un programme, même fondé sur une identification fouillée et pragmatique, reste la formulation d'un idéal qui va se heurter aux multiples défis d'une réalité changeante et capricieuse. Il faut dès lors s'assurer que les efforts fournis (mobilisation des bénéficiaires, moyens humains, techniques, logistiques, financiers...) ne seront pas vains.

L'enjeu consiste à développer une méthode de travail cohérente qui englobe tout le cycle du projet ou d'un programme. Indissociable de l'ensemble du cycle du projet, le suivi doit être abordé dans une cohérence méthodologique avec les processus d'identification, de formulation, de mise en œuvre et d'évaluations (intermédiaires et finales). En effet, sans points de repère concrets au niveau de l'identification et de la formulation de l'intervention de développement, il n'est pas possible de réaliser un suivi et des évaluations efficaces.

### QUELS PROBLÈMES SPÉCIFIQUES AU SUIVI DANS LA GESTION DES PROGRAMMES ?

Le suivi, dans la gestion d'un programme, peut être comparé à l'art de naviguer dans une réalité complexe : à l'aide d'instruments de navigation (boussole, sextant, cartes...), il s'agit d'utiliser les vents favorables et contraires, de jouer sur les vagues et d'éviter les écueils en gardant toujours son cap pour être sûr d'arriver à bon port.

Une ONG de développement active au Sud en collaboration avec des partenaires locaux souffre d'une grande distance par rapport au terrain : distance non seulement géographique mais aussi culturelle et pratique, qui la rend tributaire du partenaire local pour la collecte et le traitement des données. Gérer cette distance suppose des mécanismes de communication efficaces pour rester "en phase" avec la réalité du terrain, tout en sachant que les écueils sont inévitables : difficultés de communication (techniques, culturelles...), problèmes de compréhension

\* Directrice de DMOS-COMIDE (francoise.leonard@dmos-comide.org)

mutuelle malgré tous les efforts déployés pour faciliter le dialogue. Dans le cadre d'un cofinancement avec les pouvoirs publics, il faut encore intégrer toute une série de critères administratifs correspondant aux normes et procédures du pouvoir subsidiant, souvent en contradiction immédiate avec la réalité du terrain mais qu'il faut pourtant chercher à concilier...

Dans la gestion des programmes, l'ONG du Nord est souvent confrontée à des problèmes méthodologiques : absence de points de repères précis tels que des indicateurs initiaux et finaux permettant de se situer tout au long de la gestion des activités ; absence ou insuffisance "d'outils de navigation" (tableaux pour le monitoring des finances, des activités et des résultats) ; incapacité ou impossibilité d'adapter le programme aux changements environnementaux qui surviennent en cours de route. Autre écueil : dans un souci de gestion exagéré, souvent induit par les exigences des pouvoirs publics qui subsidient les programmes, l'ONG peut en arriver à perdre de vue l'objectif initial de son intervention. Une déconnexion s'opère entre stratégie et gestion quotidienne, la fin et les moyens finissent par se confondre et la gestion des programmes se réduit à des formalités purement comptables et administratives.

De nombreux problèmes dans le suivi peuvent également résulter d'erreurs pratiques au moment de l'identification et de la formulation d'un programme : un contexte analysé de manière superficielle ou hâtive, en négligeant des facteurs de risques qui se révèlent par la suite déterminants pour le bon déroulement de l'action ; l'avis et l'intérêt des bénéficiaires dont on ne tient pas toujours (assez) compte ; des objectifs mal formulés ou irréalistes ; des activités mal planifiées (oublis, mauvaises articulations entre différentes phases de la réalisation d'un programme, mauvaise estimation du temps nécessaire pour réaliser les activités, ...) ; des budgets mal calculés (oublis, surestimations ou sous-estimations), etc.

Bref, projeter l'avenir reste un exercice difficile qui requiert une grande rigueur analytique. La qualité du suivi sera en corrélation directe avec la qualité de travail effectué lors de la planification des activités !

## QUELLES SOLUTIONS ?

S'il n'y a pas de travail de développement sans risque d'échec, même partiel, il n'en demeure pas moins évident qu'il est du devoir de toute ONG et de tout partenaire local de mettre un



PHOTO : DMOS-COMIDE

point d'honneur à gérer de manière optimale la complexité d'une intervention de développement dans un environnement lui-même complexe et changeant.

Dans ce contexte, techniques de management, rigueur de travail et développement ne sont pas incompatibles. Dans une perspective d'efficacité et d'efficience dont le secteur "non-marchand" ne peut plus se permettre de faire l'économie tant pour des raisons éthiques que pratiques, il est possible de s'approprier certaines méthodes utilisées dans le secteur marchand, moyennant des adaptations spécifiques.

S'attaquer aux problèmes évoqués plus haut suppose de **travailler au renforcement institutionnel**. Les problèmes de distance de l'ONG du Nord par rapport au terrain doivent se régler au niveau organisationnel, par la mise en place d'une collaboration organisée et structurée avec des partenaires locaux capables de collecter et de traiter les données concernant la gestion des programmes de manière fiable et efficace. Harmoniser les vues sur le travail de développement, aider l'organisation locale à se structurer de manière à pouvoir remplir ses fonctions, l'aider à définir les secteurs d'activités qui lui permettront d'atteindre les objectifs visés... sont autant d'étapes préliminaires essentielles pour assurer le succès des programmes à venir. Il faut également développer les systèmes de communication, préciser les objectifs, former les partenaires à assurer une coordination régionale.

Cette approche organisationnelle doit être renforcée par une **approche méthodologique**. Un bon suivi n'est possible que dans le cadre d'une approche méthodologique cohérente tout au long du cycle du programme. Partant des principes de la planification stratégique, différentes techniques peuvent être utilisées et combinées pour identifier, collecter, traiter et organiser les données nécessaires à la conception d'un programme de développement complet : analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisation), PRA (Participatory Rapid Appraisal) et méthode PIPO (Planification des Interventions Par Objectifs) débouchant sur la formulation d'une stratégie de développement. Cette stratégie sera formulée dans un cadre logique, un planning opérationnel et un budget reliés à des tableaux de monitoring qui permettront de suivre l'évolution du programme avec précision : dépenses financières, déroulement des activités, obtention des résultats escomptés et réalisation des objectifs visés.

Enfin, il importe de développer des **instruments de travail** simples, pratiques et efficaces, qui intègrent stratégie et gestion technique dans le travail quotidien. Ces "outils" ont pour vocation de faciliter la gestion de l'information relative au déroulement des programmes de développement, tant au Nord qu'au Sud. Ce sont donc à la fois des instruments de gestion et de communication.

## POURQUOI UN OUTIL SPÉCIFIQUE ?

Les méthodes et outils de gestion ne manquent pas dans ce domaine. Toutefois, ils sont souvent jugés peu convaincants ou trop contraignants parce que partiellement inadaptés au travail spécifique des ONG. De même entre ONG, les secteurs d'activité et les pratiques internes peuvent différer au point que les instruments développés par l'une ne seront pas directement transposables au travail de l'autre.

Tout l'enjeu consiste à "traduire" la stratégie de développement de l'organisation en un outil de travail concret et pratique, qui permet à la fois de gérer les interventions de développement et de documenter concrètement les résultats atteints pour mieux les confronter aux choix stratégiques de départ. Au terme de l'intervention, l'outil doit permettre d'évaluer très concrètement le bien-fondé des choix stratégiques de départ : les objectifs visés et les résultats attendus ont-ils été atteints ? Que faut-il rectifier pour optimiser la logique d'intervention ? Bref, il s'agit de développer une technique au service d'une véritable gestion conceptuelle des interventions de développement.

Développer ce genre d'outil requiert un investissement humain et financier considérable qui peut malheureusement s'avérer irréalisable pour de nombreux acteurs de développement.

### PROGRAM INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM...

DMOS-COMIDE a voulu relever ce défi et s'est attelé à la conception d'un PIMS. Il s'agit d'un outil informatisé qui permet une gestion quantitative et une évaluation partiellement qualitative de l'information relative aux différentes étapes du cycle des actions de développement : *identification* (via une planification stratégique basée sur une analyse FFOM), *formulation* de la logique d'intervention (cadre logique complet, avec un planning opérationnel et un budget détaillé), *suivi* (via des tableaux de monitoring à trois niveaux : finances, activités, résultats) et *évaluation* (niveau "output", c'est-à-dire les indicateurs de résultats intermédiaires). L'évaluation finale, qualitative, est confiée à un évaluateur externe qui travaille au niveau des indicateurs de l'objectif spécifique de notre programme d'action.

Le PIMS a été soumis aux remarques et recommandations des partenaires locaux avant de prendre sa forme quasi définitive fin 2002. Le système a ensuite fait ses premiers pas avec l'élaboration des plans d'action 2003 et 2004 cofinancés par la DGCD. S'il est encore trop tôt pour en évaluer le fonctionnement, quelques observations peuvent néanmoins déjà être faites.

Au niveau de la marche des programmes, le système impose tant aux partenaires locaux qu'aux gestionnaires de dossiers de DMOS-COMIDE une plus grande rigueur dans l'analyse et la formulation des dossiers. D'autre part, l'approche méthodologique qui sous-tend le système permet une meilleure articulation entre l'analyse de la réalité du terrain et la formulation de la logique d'intervention. La formulation des dossiers est beaucoup plus précise et concrète, facilitant la gestion des activités par le partenaire local et le suivi par les gestionnaires de dossier à Bruxelles.

Intrinsèquement liée à l'approche programme de la coopération belge au développement, cette démarche n'est évidemment pas sans conséquences sur l'évolution du partenariat entre DMOS-COMIDE et les bureaux de développement régionaux. Elle favorise une délégation progressive de la gestion des processus de développement du Nord vers le Sud, et pousse l'ONG du Nord à évoluer vers un autre rôle : l'approfondissement du dialogue et de la concertation ; le renforcement des compétences des partenaires du Sud par le biais de formations

techniques, méthodologiques et managériales ; le développement d'une offre de services adaptée aux besoins des partenaires. Ces derniers sont quant à eux davantage incités à s'approprier l'analyse des problèmes environnants et des solutions à mettre en œuvre, ainsi que la gestion des processus de développement qu'ils déclenchent.

### LE POTENTIEL ET LES LIMITES DU SYSTÈME...



PHOTO : DMOS-COMIDE

A moyen terme, DMOS-COMIDE espère tirer de ce système informatisé des conclusions transversales au niveau des plans d'action annuels et des programmes quinquennaux, afin de confronter les résultats obtenus aux objectifs visés et de rectifier les stratégies de développement dans le cadre d'un dialogue avec les partenaires locaux.

Le travail est donc loin d'être achevé ! Actuellement opérationnel au niveau de l'identification et de la formulation des actions de développement, le "PIMS" doit encore faire ses preuves au niveau du suivi et de l'évaluation. Le degré de fiabilité des données collectées pour les rapports 2003 et 2004 sera évalué par des évaluateurs externes dans le courant de l'année 2004. Par ailleurs, quelques tâtonnements sont à prévoir à l'heure de passer à l'interprétation des résultats. Le système repose effectivement sur des indicateurs essentiellement quantitatifs, ce qui présente des limites quant à l'appréciation qualitative des interventions...

Comme tout système, le "PIMS" révélera ses limites à l'usage !

### CONCLUSION...

Sans le savoir, les indiens Adivasis de Subansiri affiliés aux groupes d'entraide du programme de développement communautaire de "Bosco Reach Out" nous ont précipités sur la voie d'une approche différente de nos activités de développement : par le témoignage des progrès rapides et des changements profonds qui se sont opérés dans leur vie, ils nous ont définitivement convaincus du bien-fondé d'une gestion systématique du développement. Une leçon qui vaut son pesant d'or. ■

## → DE LA GESTION PAR LES RÉSULTATS À LA GESTION PAR L'IMPACT : QUELLES CONSÉQUENCES SUR LE SUIVI DES ONG ?

Marc Totté \*

**Entre une logique de suivi des résultats et une logique du suivi de l'impact, un niveau intermédiaire devrait être privilégié : celui des effets du projet sur son environnement. Basé sur des indicateurs moins rigides et normatifs, plus conforme au savoir-faire des ONG, il concernerait surtout l'analyse des effets du projet sur la capacité des organisations et des sociétés concernées, à s'adapter et à gérer les changements qui les traversent.**

Les administrations chargées du développement se préoccupent de plus en plus de revoir leur mode de gestion du cofinancement vis-à-vis des ONG dans le sens d'une ouverture à la notion d'impact. La tendance est déjà engagée dans l'administration belge et point dans celle de la Commission européenne. Ces tendances sont parfois marquées par la pression des services financiers de ces administrations, de plus en plus exi-



Le suivi de la maintenance ... - PHOTO : COTA

geants sur "ce qui fait la spécificité des ONG". En d'autres termes, si ces services conviennent d'un certain nombre de "résultats", ils sont généralement beaucoup plus dubitatifs quant à l'impact global des interventions sur le développement. Le risque est réel de conduire les ONG vers des voies sans issues - tant les facteurs qui conditionnent les changements au Sud sont variables, parfois brutaux, et presque toujours déterminés à des échelles géographiques (parfois temporelles) qui dépassent le local (et le présent). Mais en même temps, dans bon nombre d'interventions, la nécessité se fait sentir, de dépasser l'horizon des "résultats" immédiats.

D'un autre côté, la question de la redevabilité des ONG, surtout vis-à-vis des pays où elles interviennent, reste posée. Une gestion par l'impact pourrait faciliter une amélioration de la qualité des interventions pour autant qu'elle aille dans le sens d'une responsabilisation collective de toute la chaîne des acteurs (en ce compris les bailleurs) par rapport aux changements constatés.

### DÉFINITIONS ET ENJEUX DE L'IMPACT

Si l'on s'accorde à penser que la gestion par l'impact est une amélioration par rapport à la gestion par les résultats et surtout par les dépenses (car elle tend à mieux situer l'intervention dans un cadre large - cf. encadré 1), l'opérationnalisation de sa mesure présente beaucoup de problèmes et dépend avant tout de la précision accordée à la définition des objectifs globaux (les "finalités") et des liens logiques entre objectifs spécifiques et objectifs globaux.

#### Encadré 1

##### L'enjeu

L'important n'est pas d'avoir réalisé 15 puits selon les normes techniques (résultat) mais de savoir si cela change quelque chose à la situation sanitaire (si les gens vont toujours boire au marigot) et économique (si le gain de temps permis par l'allègement de la corvée d'eau des femmes leur permet de conduire des activités productrices réellement valorisables).

L'installation d'un pont pour désenclaver un village a parfois conduit à renforcer une décapitalisation de ses ressources humaines et monétaires.

La mesure de l'impact dépend bien évidemment du sens qu'on lui accorde et à cet égard la définition CIEDEL/F3E<sup>1</sup> en montre bien toute la complexité (cf. encadré 2). Selon cette dernière, l'impact diffère des effets (ou incidences) en ce qu'il est unique (car global) et dépasse le public-cible du projet et ses domaines d'intervention. Il n'est pas non plus la somme des effets et résultats, mais une conjugaison d'effets.

La difficulté consiste donc à le mesurer et à le relier à une intervention précise (un projet, un programme, une forme d'appui de type Education au développement).

Des méthodes de mesure particulièrement sophistiquées existent, spécialement dans le domaine de l'environnement où les "études d'impact" ont un sens précis (de même que les "études d'incidence") et font appel à des instruments particuliers (imagerie satellitaire, mesures de salinité, de pH, profils de sols, carottages hydro-géologiques, etc.). De même, en socio-économie et en démographie où des batteries de techniques de sondage et d'analyse statistique ont été développées depuis longtemps et n'en finissent pas de se perfectionner.

Ces études doivent être distinguées de ce qui est généralement appelé ici l'impact et qui concerne plus une appréciation globale des changements occasionnés directement ou indirectement par une intervention.

Une manière d'apprécier l'impact consiste à relever l'ensemble des effets et résultats d'un programme/projet et à en faire une

\* COTA

(1) [www.f3e.asso.fr/methodo/pdf/guidelImpact.pft](http://www.f3e.asso.fr/methodo/pdf/guidelImpact.pft)



**Encadré 2**

“L’impact d’une action de développement, c’est la situation globale issue de l’ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l’environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l’action de développement”.

analyse interactionnelle (relations entre population et projet) - chaque effet et résultat nécessitant de définir des indicateurs. La question subsiste cependant de savoir qui met le curseur et jusqu’où ? Quels effets prendre en compte ? Quels effets négliger ? Comment choisir ce qui paraît pertinent de manière à établir les liens entre résultats et effets et, au-delà, apprécier les liens avec l’impact global.

Ainsi, alors que les définitions apparemment les plus étayées conçoivent l’impact de manière unique et globale (“la situation globale issue de l’ensemble des changements significatifs et durables”), la plupart des cadres de formulation de projet (en particulier, le cadre logique) le posent comme pluriel, puisque dépendant des objectifs globaux de long terme.

L’impact pose donc encore des problèmes dans sa définition comme dans son appréhension. Toutefois, sous certaines conditions, il peut apparaître comme une innovation importante.

## CONDITIONNALITÉS À UN USAGE DE L’IMPACT DANS LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

L’important n’est pas de faire une mesure précise et quantifiée mais de pouvoir expliciter les processus de changement, de comprendre les facteurs qui les influencent et de préciser le rôle indirect ou direct qu’a pu avoir l’intervention, même et peut-être surtout si la conclusion est négative.

Cette condition permet de dépasser les aspects purement techniques d’une intervention pour poser un regard sur les conséquences à plus long terme (qu’elle provienne d’un partenaire Sud ou non).

Mais un certain nombre de difficultés importantes subsistent malgré tout. Leur prise en compte préalable peut être considérée comme la condition d’une utilisation pertinente de cette notion d’impact.

### Des difficultés “techniques” lors de son évaluation :

- manque de base lines, “d’étalon” (donc pas de phases de faisabilité, étude préalable pour estimer les changements majeurs) ;
- manque de dispositif de suivi-évaluation (cf. plus bas, le lien entre suivi et évaluation) et de suivi-capitalisation et difficulté objective à mettre en place de tels systèmes ;
- manque de culture de recherche-action dans les ONG (et également l’administration) et manque de temps et de moyens pour le faire (nous sommes tous de plus en plus dans des logiques technico-gestionnaires)

### Des difficultés plus “éthiques” :

- risque d’inflation technocratique (d’où le risque de devoir passer son temps à justifier ce que l’on fait plutôt que de faire ou de faire faire) ;
- risque d’inflation des “ intentions “ (le projet comme solution à

tous les problèmes de développement est une dérive déjà existante qui “auto-légitimise” l’action bien au-delà de ses capacités réelles) ;

- risque d’accentuer le fossé entre partenaires Nord et Sud pour lesquels les indicateurs d’impact ne sont pas compris de la même manière (cf. l’augmentation des mariages comme critère global d’amélioration socio-économique dans une population) ;
- risque d’accentuer la différenciation entre petites et grosses ONG (celles qui ont la capacité de faire du suivi-capitalisation-évaluation).

**Encadré 3****Un exemple d’appréhension :**

Sans passer par de longues études statistiques certaines organisations (CIDR, France) apprécient l’impact à travers les récits de vie de personnes dans la zone du projet (micro-crédit) et en dehors de cette zone. Sans grille de questionnement précis, ces récits permettent souvent d’identifier des effets non prévus, des effets contre-intuitifs, et d’avoir une idée générale des changements produits.

## VERS UN SUIVI STRATÉGIQUE D’IMPACT ?

Une des solutions à ces problèmes implique l’amélioration du suivi des résultats de manière à disposer le plus tôt possible d’éléments pour évaluer l’impact. Un tel suivi, conçu pour responsabiliser également les acteurs directs et, dans une certaine mesure les bénéficiaires (possibilité de donner un avis plus systématiquement sur le projet et ses effets) doit notamment permettre de rapprocher partenaires Nord et Sud. Cependant, comment mesurer ce qui n’est pas encore là ? L’impact ne relève-t-il pas davantage de l’évaluation que du suivi ? Les contradictions ne sont qu’apparentes...

## SUR LE SUIVI-ÉVALUATION... ET LA CAPITALISATION

Si le suivi diffère de l’évaluation (il s’agit de moments différents, avec des acteurs différents et des outils distincts), il importe de



...d’une pompe nécessite davantage... - PHOTO : COTA

bien faire le lien entre les deux si on veut réellement parvenir à une gestion intégrée du cycle de projet. C'est pourquoi on parle souvent de dispositif de suivi-évaluation, ou parfois de suivi-capitalisation, plutôt que de dispositif de suivi tout court.

Les différences entre les deux tiennent plus de la forme que de finalités. Les différences concernent la fréquence (dans la collecte et l'analyse des données) et le degré de réflexion (jusqu'où va-t-on dans la réflexion : du ménage-exploitation à la société ; du terroir au national voire au mondial, etc...). Il est partiellement faux de penser par exemple que "le suivi est action et l'évaluation réflexion". Tout comme il est réducteur de dire que le suivi porte surtout sur les activités et les résultats immédiats, l'impact étant réservé à l'évaluation (car nécessitant un recul suffisant).

Le suivi doit, en cours de projet (avant qu'il ne soit trop tard) amener à réfléchir aux conséquences de ses actes et à prendre des décisions au-delà de l'atteinte pure et simple des objectifs attendus (cf. encadré 4). Il est important que ces décisions puissent concerner au plus tôt, les enjeux généraux de projet (de manière à réorienter les choses suffisamment tôt sur les aspects névralgiques de l'intervention).

Pour pouvoir intégrer suivi et évaluation, il faut que le dispositif de suivi ait les mêmes finalités que l'évaluation : c'est-à-dire le contrôle par les activités par exemple ou celui par les résultats – effets – impact (de préférence l'ensemble). Pour pouvoir apprécier l'impact, on a en effet besoin de données précises, mais moins régulièrement que pour apprécier le déroulement des activités. L'analyse de l'impact peut tirer parti des données sur les résultats, mais pas exclusivement : elle nécessite d'autres données.

## LA QUESTION DE LA DURABILITÉ

Une question importante concerne la longévité du projet pour pouvoir en apprécier l'impact. Le fait de ne pas avoir généralement assez de recul fait penser que l'impact ne peut être "suivi" au quotidien, mais doit être "évalué" et de préférence en ex-post, après plusieurs années de recul. Or, si repérer les changements durables se fait plus facilement quelques années

### Encadré 4

Étymologiquement, la polysémie des termes montre très bien les risques d'amalgames et de confusion (Robert) :

- Suivre (prend le sens de :
  - venir après (emboîter, accompagner, ...)
  - garder une direction (longer, emprunter, prendre)
  - se conformer à (obéir, imiter, adhérer, joindre, respecter, ...)
  - porter son attention sur (rester, attentif, observer, comprendre)
- Evaluer :
  - porter un jugement sur la valeur (estimer, priser, calculer, chiffrer, inventorier)
  - (par ext.) Fixer approximativement (apprécier, estimer, juger)

Si l'on retient la dernière acception du suivi ("porter son attention sur") il est évident qu'il se rapproche de l'(auto-)évaluation. Cette dimension s'écarte cependant fort d'un suivi qui serait "se conformer à".

après la fin de l'action, les liens de causalité entre l'action et les changements peuvent devenir plus flous.

## UNE GRILLE DES DIFFÉRENTS TYPES DE SUIVI (DES ACTIVITÉS À L'IMPACT ET MÊME AU-DELÀ)

Partons du cas classique des opérations d'hydraulique villageoise. Un tel programme, relativement classique, va avoir besoin :

- d'un suivi des activités : déroulement des chantiers (pour les puits : arrivée ou non des matériaux, participation des populations au financement et à certaines tâches avant démarrage, qualité du ciment, densité des fers dans les anneaux de cuvelage, présence ou non d'une colonne de captage, finition de la dalle de propreté, ...), animation-sensibilisation des populations aux problèmes de santé et de maintenance (tous les quartiers concernés sont-ils bien couverts, rapports (oraux) de l'animateur sur le déroulement de la sensibilisation, capitalisation des problèmes soulevés par la population, ...);
- d'un suivi des résultats : nombre de puits/forages réalisés (selon normes de qualité), nombre de pompes installées (et en état de marche), nombre de personnes formées, qualité des puits, nombre de comités de gestion du point d'eau mis en place (et peut-être évolution du montant annuel des cotisations récoltées par le comité), nombre d'artisans formés à la réparation, nombre de personnes formées et/ou sensibilisées à l'entretien et aux questions sanitaires ;
- d'un suivi des effets : sur les aspects sanitaires (nombre de personnes se rendant encore au marigot pour boire, qualité des eaux après transport et stockage), sur les aspects économiques (quelles activités nouvelles ont été générées par la présence du point d'eau ; quelles activités économiques générées par l'allègement du travail des femmes), les aspects sociaux (tensions éventuelles générées par la présence du point d'eau, ou en revanche liens suscités entre groupes, entre quartiers, entre villages) ;
- d'un suivi d'impact : l'ensemble des effets va-t-il dans le sens de changements bénéfiques sur les conditions générales de vie de la population ou non (l'amélioration de la qualité de l'eau (et la sensibilisation) diminue-t-elle le nombre de malades ou de morts dans les strates plus fragiles de la population (enfants, jeunes), les nouvelles activités des femmes se traduisent-elles par une augmentation sensible de leurs revenus (Celui-ci est-il récupéré par le mari ? Stagne-t-il faute de marchés ? ...) l'allègement de la corvée des femmes entraîne-t-elle l'amélioration des relations familiales et sociales au sein du village et avec d'autres villages ? (A travers l'augmentation des mariages, par exemple, la diminution des "fugues" de femmes, la diminution de la corvée eau, tenir compte aussi de l'importance des activités économiques générées par l'allègement des tâches des femmes.)

Les premiers points se réfèrent à un suivi opérationnel alors que les suivants concernent un suivi stratégique. En termes de stratégies toujours, d'autres dimensions méritent d'être considérées avec une attention particulière :

- un suivi de la durabilité ? Dans quelle mesure les aménagements physiques et les dispositifs (comités de gestion, entreprise, organisation d'artisans, cadre de concertation, etc.) pour les gérer – qui d'effets en effets conduisent à un impact général (positif ou négatif) – ont-ils un caractère durable et/ou renouvelables ;



... qu'une assistance technique - PHOTO : COTA

- un suivi de la capacité à s'adapter et réagir à d'autres situations (autre dimension de l'impact ou nouveau critère à inventer "d'adaptabilité" ou "d'anticipation") ? Dans quelle mesure les dispositifs mis en place et les interactions créées peuvent-ils permettre de répondre à d'autres types de problèmes qui surviendraient dans la zone ? Les réflexions et organisations des populations à travers une opération "puits" ont-elles permis à la population de prendre conscience de ses propres forces et capacités à résoudre d'autres problèmes ?

Si suivi opérationnel et stratégique sont complémentaires, une distinction de nature entre les différentes "dimensions" du suivi reste importante à considérer. La différenciation notamment entre impact, durabilité et adaptabilité permet d'avoir une idée plus précise des questions et enjeux que pose l'amélioration de la qualité des interventions par un meilleur "suivi-capitalisation-évaluation" et permet aussi de définir des priorités. Qu'est-ce qui est plus important ?

- Que l'intervention conduise à un impact positif en termes "d'amélioration générale des conditions de vie" ?
- (En termes d'adaptabilité) Qu'elle conduise à ce que les gens puissent trouver des solutions à leurs problèmes par eux-mêmes, quelles que soient les difficultés qu'ils rencontrent (et même si l'impact général de l'opération "puits" en termes d'amélioration globale des conditions de vie à pu être négatif parce que, par exemple, les temps de travail gagnés par les femmes n'ont pas permis d'améliorer leur revenus faute de débouchés à leur production artisanale ou agricole) ?
- (En termes de durabilité) Qu'elle conduise à se projeter à des échelles de temps suffisamment longues, de l'ordre de 20 à 30 ans, pour tenir compte des évolutions démographiques, urbaines (rapports ville/campagne) (Par exemple, si l'opération puits a fait prendre conscience des problèmes de tarissement de nappe (indépendamment des pluies annuelles) et a permis que, en l'absence de "projets", des mesures de réalimentation ou d'économie soient prises. Et qu'en plus de cela, cette démarche anticipative soit appliquée dans d'autres domaines sans intervention extérieure).

Ces deux derniers critères (habituellement confondus dans la notion d'impact) peuvent paraître semblables ou complémentaires (notamment parce que l'adaptabilité repose en partie sur la capacité à anticiper les évolutions, donc à se projeter et à inscrire son action dans la durabilité) mais ils peuvent aussi s'opposer : la simple capacité technique à "mesurer" les évolutions à des échelles de temps suffisantes pour faciliter cette durabilité, n'est certainement pas plus importante que la capacité à s'organiser pour résoudre les problèmes au moment où ils se posent.

Les distinctions de "nature" du suivi répondent aussi au souci de choisir les bons outils et dispositifs de collecte, en fonction des priorités :

- pour le suivi opérationnel, une collecte régulière de données est nécessaire. Elle doit permettre une analyse relativement immédiate afin de prendre des décisions qui concernent la mise en œuvre du projet (pour le suivi des activités et des résultats). Elle concerne l'environnement direct du projet. Cette collecte repose, le plus communément, sur des entretiens réguliers avec les acteurs, des visites, et est parfois complétée par des fiches pour des activités particulières. Elle peut cependant nécessiter une base de données plus exhaustive sur les réalisations et leur degré de succès. Dans la plupart des cas (relevés lors de nos missions d'évaluation), le dispositif reste informel, à ce stade. Il repose souvent sur la simple connaissance par le responsable de projet de son environnement direct ;
- en ce qui concerne le suivi stratégique, les besoins apparaissent différents. S'il peut s'appuyer sur les données "opérationnelles", il importera que ces données soient capitalisées sous une forme ou une autre et dans nombre de cas, une base de données mesurant certains indicateurs (pluviométrie, prix des céréales, ...) sur une base mensuelle ou annuelle sera indispensable. Les données devront également, dans la plupart des cas, être complétées par des enquêtes concernant un environnement plus large que les acteurs directs (bénéficiaires, autorités locales, non bénéficiaires, femmes, jeunes) et des thématiques connexes au projet (impact social et culturel par exemple) afin de mieux appréhender les facteurs qui conditionnent la traduction des résultats en termes d'effets, de durabilité, d'adaptabilité dans la société (suivi des effets) et afin de faciliter une analyse plus globale des conséquences prévues et imprévues du projet.

Dans l'idéal, le suivi opérationnel et le suivi stratégique sont complémentaires. Mais dans la pratique, passer d'une logique opérationnelle à une logique plus stratégique implique des changements importants dans les modes d'intervention. Le suivi stratégique nécessite de se positionner plus en retrait, dans une démarche de recherche-action, en cultivant plus les doutes (avec les autres intervenants, les bénéficiaires) que les certitudes sur ce qu'il faut faire. Cette posture "en recherche" reste rare dans le milieu des développeurs.

L'évaluation est autre chose, dans la mesure où elle est censée poser une analyse complète et détaillée sur ces phénomènes et effectuer un bilan global (notamment entre différents critères qui peuvent s'opposer : efficacité/durabilité, efficacité/impact).

Le lien entre suivi et évaluation repose en définitive sur les capacités à capitaliser : il ne suffit pas de collecter des données, il faut des analyses qui les transforment en informations pertinentes par rapport au contexte et aux problématiques que ren-

contre la population (problématiques à reconstruire car elles ne correspondent que rarement à une "demande" exprimée).

Un dernier élément devrait être invoqué lorsque l'on parle d'impact au sens large du terme ("durable", "global", "significatif" etc.) : la responsabilisation des acteurs. La tendance, déjà dans le cas de l'évaluation par les résultats, étant à l'évaluation des performances individuelles et non collectives (performances des personnes, voire de l'ONG du Nord ou de son partenaire du Sud, mais plus rarement de l'ensemble des acteurs et leurs capacités conjointes, par leurs interactions, à œuvrer au développement), on en arrive alors de façon fréquente à une déresponsabilisation systématique de toute la chaîne d'acteurs en cas de problèmes. Une évaluation par l'impact (au sens large) risque de renforcer cette tendance et de dissuader de prendre des risques.

## UNE CONCLUSION DE NORMAND ?

Une gestion par l'impact présente trop de risques liés notamment à l'ambiguïté de la notion. Elle peut se révéler pernicieuse pour les ONG s'il s'agit de démontrer que leur action a eu un impact global significatif et durable sur l'ensemble des conditions de vie (sociales, politiques, économiques) des populations dans la mesure où bien d'autres facteurs interviennent généralement. Par contre, s'il s'agit de savoir si l'action a facilité le développement de capacités d'adaptation positive aux changements qui traversent la société, on se trouve à mi-chemin entre résultats et impacts et dans un registre d'intervention beaucoup plus conforme aux savoirs-faire des ONG : le renforcement de capacité locales, la sensibilisation, la mobilisation des ressources locales, l'animation, la mobilisation, etc.

Dans ce cadre, il s'agirait de savoir si le projet a engendré des améliorations significatives dans la façon de gérer le changement au sein de son dispositif (partenaires-acteurs-populations) et en dehors du projet (capacité plus générale des groupes de la zone considérée à s'organiser ou développer des capacités/dynamiques nouvelles). Le fait de suivre la capacité à s'organiser pour résoudre les problèmes, à anticiper les crises (environnementales, économiques, politiques), à les gérer au moment où elles surviennent, est sans doute un bon compromis entre une gestion par les résultats et une gestion par l'impact. Cette capacité découle des activités menées par le projet mais aussi d'effets et incidences plus indirects, imprévus, contre-intuitifs. Il s'agit donc d'un stade plus avancé dans l'analyse des conséquences d'un projet, mais qui ne va pas aussi loin que l'impact.

Cette focalisation sur un critère relevant de "l'adaptabilité" conduirait à utiliser les outils (cadre logique, dispositif de suivi) de manière plus souple puisque les mettre en cause, les adapter, et les utiliser de manière critique deviendrait un indicateur pour juger de la participation du projet à construire cette capacité de réflexivité et d'adaptation des acteurs !

Au contraire la gestion par l'impact nous entraîne vers des indicateurs rigides et normatifs (ce qui est bon et ce qui ne l'est pas).

La discussion autour de l'impact ouvre de nouvelles perspectives pour une meilleure qualité des interventions en développement. Dans la recherche de dépassement d'une logique de résultats, beaucoup dépendra cependant de la souplesse et du

dialogue que l'on pourra établir avec l'administration. Car si la démarche a l'intérêt d'analyser les conséquences positives et négatives d'une intervention et donc de rentrer dans un processus d'auto-réflexion, le risque principal reste la sanction en cas d'impact insuffisant. Or, l'accentuation dans les administrations d'une culture "du risque zéro" ne laisse pas beaucoup place à l'optimisme.

Certains exemples montrent qu'il est possible d'améliorer le dialogue entre culture d'ONG et culture d'administration. Un dispositif tel que le F3E en France par exemple, organise la concertation entre l'administration et les ONG autour de processus d'évaluation ou d'étude-capitalisation (avec la présence d'experts extérieurs "indépendants") avec un certain succès. De tels modèles devraient sérieusement être examinés, particulièrement à la Commission européenne. ■■■

## → FORMALISER LE FLUX D'INFORMATION AU SEIN DES PROJETS. L'EXEMPLE DE CARITAS SECOURS INTERNATIONAL (CSI)

Jean-Jacques Quairiat \*, Stéphane Boulc'h \*\*

**L'appropriation d'un projet par le plus grand nombre d'acteurs passe par l'implication d'un maximum d'entre eux lors des différentes phases du cycle d'un projet (identification/formulation/suivi/évaluation). Cela suppose l'élaboration d'un système qui, sans établir de liens hiérarchiques entre les intervenants, tente de canaliser et d'organiser les informations de chacun pour que celles-ci puissent être traitées en temps voulu, dans les meilleures conditions et de la manière la plus efficace pour répondre aux besoins exprimés par toutes les personnes concernées, en ce compris les bénéficiaires...**

Une communication insuffisante (un oubli ou une absence de rapport, la rédaction d'un rapport sans consultation des autres intervenants, ...) ou une communication inadéquate (un mauvais destinataire des courriers et/ou des rapports ; l'envoi d'une copie au destinataire au lieu d'un original et vice-versa, etc.) ou encore une communication inopportune (information approxi-



mative) peuvent être à l'origine de bien des désagréments au cours du cycle d'un projet. Or les malentendus ou les incompréhensions peuvent se répandre à une vitesse phénoménale et nuire sérieusement au projet. D'autant plus lorsqu'on intervient dans plusieurs projets à la fois.

Pour pallier les difficultés de gestion simultanée, la nécessité s'est vite imposée de s'entendre à l'avance avec tous les acteurs sur un système de communication dont le fonctionnement est clair et dans lequel chacun se voit attribuer un rôle et des responsabilités précises. Il ne s'agit pas seulement de concevoir un outil mais de définir des relations au même titre que le ferait une convention entre partenaires.

### LA MÉTHODE DE SUIVI

En RDC, CSI s'apprête à mettre en oeuvre une structure pyramidale inspirée d'une expérience précédente menée par l'organisation au Rwanda et susceptible de faciliter un suivi quotidien sur le terrain par les populations cibles et une structure de renforcement/accompagnement (bureau de liaison), ainsi que la restitution d'informations pertinentes aux autres niveaux de suivi/évaluation (En RDC par exemple, niveau diocésain/com-munal et national et à Bruxelles, CSI et la DGCD).

Cette pyramide n'établit aucun lien hiérarchique, mais fixe certaines séquences en lien direct avec le ou les cadres logiques (pluriannuels et annuels) (CL).

Les procédures prévoient six moments (séquences) d'échanges plus un(e) :

- 1) **Les bénéficiaires** (individuellement et essentiellement avec les animateurs lors de séances de formation et destinée à recueillir leurs appréciations ou lors de moments plus informels).
- 2) **Les associations, groupements et leaders** interviennent hebdomadairement et mensuellement par l'établissement de contacts qui peuvent se concrétiser au travers de rapports manuscrits et/ou oraux.
- 3) **La structure d'accompagnement (ou bureau de liaison)** comme son nom l'indique, est censée inciter les deux précédents niveaux à s'exprimer et à les appuyer dans cette tâche par l'intermédiaire des animateurs ruraux. Cette structure est intégrée à la Caritas partenaire.  
L'équipe d'animateurs se rend chaque jour sur le terrain (du lundi au jeudi). Un jour par semaine (vendredi) est réservé au traitement des activités réalisées et des données recueillies ainsi qu'à la restitution en groupe de ces informations et de ces données auprès du coordinateur de la structure de liaison. Leurs observations et les remarques des bénéficiaires sont alors discutées et éventuellement intégrées à la programmation des activités à venir, que ce soit en termes de contenu de vulgarisation dont les sujets abordés sont en évolution constante ou en termes de mode de fonctionnement ou d'approche.  
La restitution des informations relevant de ce niveau vers le comité de suivi se fera au travers de rapports écrits mensuels. Ceux-ci traiteront tant des activités que des données comptables.
- 4) **Le comité de suivi** sera constitué du département Développement de la Caritas partenaire, de l'expatrié CSI (s'il y en a un), de représentants des comités paroissiaux), des partenaires, des associations et autres groupements et leaders. Un rapport mensuel sera présenté aux membres du comité de supervision (niveau suivant). Tous les trimestres,

\* Chef du Service Développement du CSI (projets.projecten@caritasint.be)

\*\* COTA

ce rapport étendra le seul énoncé des activités réalisées à l'analyse du déroulement de celles-ci et des succès et échecs apparus. Ce rapport comportera une partie narrative et une partie financière. Le comité de suivi sera l'interface idéale avec les différents acteurs "extérieurs" traitant des mêmes problématiques de développement dans les zones d'action ou voisines (la sécurité alimentaire). La responsabilité du comité de suivi s'établit essentiellement au niveau des activités et des sous activités du CL.

5) **Le comité de supervision** réunira, le directeur de la Caritas partenaire, les responsables des partenaires et du secteur associatif, le coopérant CSI et les autorités communales ou provinciales. Sur base du rapport du comité de suivi et des informations apparues dans les rapports mensuels, il réalisera une revue des activités réalisées et une estimation du progrès vers les résultats intermédiaires. Un plan opérationnel et financier de 3 mois définira alors les modifications éventuelles à apporter à l'action dans les limites de la logique d'intervention définie au départ et définira également l'enveloppe budgétaire à allouer. Tout événement qui nécessiterait la révision du plan opérationnel endéans le trimestre fera l'objet d'un comité de supervision extraordinaire. Ce plan opérationnel constituera le cadre d'autonomie au sein duquel évolueront le comité de suivi et la structure d'accompagnement. La responsabilité du comité de supervision s'établit essentiellement au niveau des activités et des résultats intermédiaires du CL. Une revue des hypothèses est réalisée par ce comité.

6) **La table ronde** rassemble chaque semestre les hautes personnalités concernées. Tant au niveau provincial (pour les autorités locales et le secteur associatif) que nationales (Caritas, comité national des ONG, ...). Ces réunions feront suite aux missions de suivi et d'évaluation prévues en fin de deuxième et quatrième trimestres de chaque année. Cette table ronde pourra traiter de l'action elle-même mais également du contexte dans lequel elle évolue. Les hypothèses d'ordre sociopolitique pourront être visitées à ce moment et les opportunités de synergies avec d'autres acteurs institutionnels pourront être évaluées et/ou proposées. Les thèmes abordés lors de cette table ronde traiteront des résultats intermédiaires et de l'objectif spécifique de l'action. Les rapports annuels de suivi et d'évaluation intégreront le compte-rendu des débats à ce niveau.

**Une étape transversale** assure également le suivi et l'évaluation des différentes actions dans la logique d'un programme et non pour les actions elles-mêmes (programme DGCD). Ce niveau sera constitué des directeurs des Caritas Diocésaines et/ou des Bureaux Diocésains de Développement (BDD), d'une personne de la Caritas Nationale, et de CSI. Ces personnes se réuniront une à deux fois par an lors des missions de suivi et d'évaluations annuelles.

Les évaluations internes et externes s'inscriront dans ce cadre.

## UN OUTIL DE PARTICIPATION

Ces procédures devraient permettre de garantir le droit de chacun à intervenir dans le processus de suivi et d'évaluation. Il est aisé de comprendre que toute personne (ou groupe de personnes) aspire à évoluer dans un contexte qu'elle maîtrise. La



lumière éclaire le chemin et facilite les déplacements, la connaissance de la nature d'un terrain (géographique, climatique) permet également de prévoir les obstacles. Il en va de même dans ce cas-ci, on ne peut faire abstraction de la connaissance que les bénéficiaires et les partenaires ont du terrain. Les impliquer dans le processus de réflexion, de suivi et d'évaluation permet d'anticiper ou de mitiger les problèmes éventuels. Il est important également de ramener certaines décisions dans les mains des individus et groupes concernés soit pour qu'ils s'aperçoivent de leurs lacunes et que l'on y remédie, soit pour qu'ils apprécient leurs capacités et les fassent valoir. Il ne s'agit pas là de se borner à une vision idyllique de ce processus. La réalité n'est pas si simple, mais l'appropriation d'une initiative est bien plus qu'un mot à la mode, c'est une condition essentielle de la viabilité d'un projet et du développement durable. Le contraire serait difficile à prouver.

C'est la raison pour laquelle nous n'établissons aucune hiérarchie entre les différents niveaux et que les étapes prévues dans le processus décrit plus haut ne sont pas figées. Si dans un premier temps par exemple, il est peu imaginable que les bénéficiaires auxquels nous nous adressons soient capables de maîtriser le suivi budgétaire d'un projet dans sa globalité, leur présence dans le comité responsable de ce suivi s'avère alors peu pertinente. Par contre au fil du temps si des représentants d'associations s'avèrent aptes à lire et à interpréter un budget, leur présence dans ce comité est alors envisageable.

Les bénéficiaires ont donc plutôt leur place dans les étapes qui vont du suivi des sous-activités au suivi et à l'appréciation des résultats intermédiaires (RI). (D'où l'importance d'un bon CL "projet".) Sans sombrer dans la théorie abstraite, soulignons que le CL dont nous parlons ici est bien celui du projet complet (pluriannuel) et non celui d'une partie de ce projet car dans ce dernier cas alors, tels des saumons remontant la rivière, les bénéficiaires décalent leur responsabilité vers le haut : des sous-activités vers les activités, des activités vers les RI et des RI vers l'Objectif Spécifique, dans le schéma de CL dits, "en cascade".

Nos interventions sont essentiellement menées sur le terrain par des animateurs ruraux. Ceux-ci doivent préalablement avoir intégré l'aspect interactif des formations qu'ils seront amenés à dispenser (en fonction des individus cela se passe très bien ou moins bien). D'où la constitution de groupes de bénéficiaires afin de faciliter la logistique de restitution des formations.

Au Rwanda, nous avons 256 groupes suivis par 16 animateurs. Chaque animateur suit donc 16 groupes 2 fois par mois, soit 8 groupes par semaine (2 par jour), le 5ème jour de chaque semaine étant consacré à la partie administrative et au débat entre animateurs.

Chaque groupe de bénéficiaires est constitué de 20 chefs de ménage. Ces personnes ont été identifiées par des Comités d'Identification des Bénéficiaires (CIB) qui sur base de listes transmises par les autorités communales et les Comités paroissiaux du réseau Caritas déterminent les personnes retenues (il est à noter que le mot "paroisse" n'est pas exclusivement révélateur de l'aspect confessionnel mais également géographique car à chaque instance de l'administration publique correspond une instance de l'église (district/diocèse ; commune/paroisse)). Les critères de sélection sont propres à la problématique que le projet tentera de résoudre (surface agricole disponible, femme et enfants chefs de ménage, revenus, ...). Suite à ce premier tri, les débats au sein du Comité permettent également d'intégrer des personnes qui ne l'auraient pas été sur base stricte des critères "techniques". Les membres de ce CIB sont : un agronome de district, un membre de la Caritas diocésaine, un membre de la Caritas paroissiale, un sage (ou considéré comme par la communauté, CSI). La sélection permet donc d'approcher la meilleure objectivité possible.

Dans chaque groupe, un président et deux assistants sont nommés, en garantissant l'équilibre homme/femme, sur l'ensemble des groupes. Cette manière de procéder permet de répondre au critère d'objectivité dans la sélection, de laisser cours à certaines pratiques et conceptions locales dans le choix des bénéficiaires et de structurer le système en termes de représentation. C'est lors des contacts réguliers entre animateurs et groupes, que des leaders "oubliés" peuvent apparaître, que des présidents irresponsables peuvent se révéler, ... La constitution du groupe peut alors être reconsidérée.

## DIFFICULTÉS PRÉVISIBLES

Les notions qui charpentent l'édifice doivent être partagées. Il est primordial de déterminer d'une part, le flux d'information (le trajet, le mode de transfert et la périodicité des informations) et d'autre part, le contenu de cette information. Il s'agit pour ce dernier aspect de veiller bien sûr à l'exactitude de l'information mais également à sa pertinence.

Or, les partenaires n'ont pas forcément la même notion de la qualité ou de la pertinence d'une information. Il faudra donc veiller à ce que chacun s'entende sur la nécessité et la valeur de celle-ci. Ainsi, par exemple, la pertinence est différente d'un niveau à l'autre des étapes définies dans le schéma de flux d'informations. Pour comprendre cela, il faut superposer le cadre logique d'un projet et le flux d'informations défini afin de déterminer la responsabilité de chacun des intervenants au cours des différentes étapes, par exemple :

- les kilomètres parcourus peuvent s'avérer une information importante pour un logisticien ou un comptable,
- l'achat d'un type de moto plutôt qu'un autre peut également être important pour ces services,
- le nombre de séances d'animations réalisées intéresse plutôt l'équipe en charge du suivi des activités,
- l'information relative au nombre d'initiatives spontanées éventuelles qui en découlent ou la maîtrise de celles-ci s'adresse aux personnes (réunies en comité) en charge de

l'appréciation du degré d'atteinte ou d'approche des résultats intermédiaires,

- la valorisation de ces initiatives et de leur maîtrise en termes d'amélioration des revenus ou de la constitution de stocks vivriers viables sera du ressort des personnes en charge de l'appréciation du degré d'atteinte ou d'approche du ou des objectifs spécifiques.

Outre ces clarifications préalables, les difficultés de la démarche résident souvent dans la répartition des responsabilités qui convient peu à des acteurs habitués à centraliser la réflexion et la décision. La transparence de l'information véhiculée tout au long des étapes affecte également certaines personnes aux prédispositions autocrates ou aux intentions douteuses. C'est encore une forme de remise en question des privilèges dans des sociétés où le mode élitiste est bien (trop) souvent d'application. Mais c'est également, et c'est compréhensible, l'appréhension de certains responsables de ne pas maîtriser le déroulement d'un projet et de se voir "fragilisés" en cas d'explications réclamées par la hiérarchie ou les autorités. D'où l'importance à accorder, en amont des procédures d'identification et de formulation, au dialogue avec les partenaires afin qu'un consensus s'établisse sur l'essentiel de cette procédure.

L'impact financier du flux d'informations est d'autant plus grand que la zone concernée est étendue mais il n'est pas vraiment important. Par contre, l'implication des partenaires dans le suivi et l'évaluation nécessite parfois de démultiplier les visites (en termes géographique et périodique), ce qui est coûteux.

Au début, la démarche peut s'avérer lourde et difficile à maîtriser car les informations seront nombreuses et leur pertinence sera très moyenne. L'élaboration et la constitution d'informations pertinentes sont des défis essentiels qui nécessiteront de nombreux débats qui définiront certains reformatages du système. Les formations adaptées sont donc indispensables pour assimiler les subtilités de la procédure. Elles peuvent être dispensées en cours de projet, au travers d'un expatrié compétent en la matière et/ou de personnes ressources extérieures. Un truc simple et pourtant très important est la schématisation de ces procédures. Il faut pouvoir convertir la textuelle en quelques figures géométriques. L'analyse du flux d'informations prévu ou en place permet de révéler parfois des non sens, des double emplois, des courts-circuits.

Une fois que les intervenants et/ou leur(s) représentant(s) se sont accordés sur ce mode de gestion de l'information, il faut anticiper ou mitiger l'influence de certains individus dans le cadre de la collégialité des décisions par un dialogue constant. Les problèmes à ce niveau-là se révèlent être inversement proportionnels au temps consacré en début de cycle de projet avec les intervenants. Ces précautions ne garantissent malheureusement pas une collaboration harmonieuse mais la facilitent.

## AVANTAGES ENTREVUS DU SYSTÈME

L'avantage se situe à plusieurs niveaux. Tout d'abord, l'intégration des différents acteurs dans la gestion du cycle de projets dès les premières étapes et parfois même en amont du projet lui-même (avec les partenaires et les autorités car la forme de l'intervention et les bénéficiaires ne sont alors pas encore connus) permet d'étendre l'éventail des connaissances de chacun et de confronter les intentions avec les besoins exprimés et les moyens d'y répondre.

La connaissance évolue perpétuellement. Mais pour évoluer, elle doit être alimentée, la communication d'informations pertinentes en est l'un des gages.

L'apprentissage se fait *in situ*. Les problèmes qui surviennent et qui nécessitent que l'on y remédie, en équipe, sont autant d'exercices pratiques qui valent mieux que toute la théorie et qui permettent de relativiser certaines intentions ou attentes. La formation des partenaires et bénéficiaires aux techniques de diagnostic de situation et de définition d'objectifs adaptés est donc tout à fait essentielle et est intégrée dans tous nos projets en partenariat avec des bureaux locaux de soutien aux associations.

La structuration du flux d'information permet à chacun de prendre part aux réflexions et décisions qui sèment le cours d'un projet. Leur responsabilité est alors engagée.

Au niveau des partenaires et autorités qui mènent de nombreux projets de front, l'organisation de l'information permet d'assurer à ceux-ci une connaissance des projets en cours soit pour une restitution éventuelle à leur hiérarchie (verticalité) ou à d'autres partenaires que ceux engagés dans les projets (transversalité), soit pour leur permettre d'alimenter les débats (verticalité et transversalité) auxquels ils participent ou leur mandataire

(Comités de suivi, de supervision, Table Ronde). Les anglophones appellent cela du "Programme or Project Portfolio Managing".

La rigueur est souvent le maillon faible des institutions et autres groupes formels ou informels partenaires (au Nord comme au Sud). L'invitation faite aux intervenants de prendre part à différentes étapes du processus, au travers d'un mode de fonctionnement systématique permet d'associer : participation et rigueur.

La maîtrise de ce flux et de la qualité du contenu s'acquiert petit à petit et sont nécessaires si l'on veut éviter les interventions intempestives, les informations parasites et paralysantes et si l'on veut insérer les partenaires et les bénéficiaires dans la gestion d'un projet. Un processus de suivi participatif est en outre un gage de durabilité pour les actions. Il renforce les liens de confiance entre participants et donne un cadre formel à l'intégration des autorités et des associations dans les différents niveaux de suivi et d'évaluation. Le partage d'initiatives s'en trouve facilité et les risques de conflits interinstitutionnels et socioculturels se trouvent atténués. Les complémentarités et les synergies potentielles ou existantes ont de meilleures chances de se concrétiser. ■■



Vulgarisation du compost - PHOTO : CARITAS RWANDA



## → UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE POUR L'ANALYSE STRATÉGIQUE, LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Florence Parent, Yves Coppieters\* et Christine Nsenga Mikanda\*\*

**Trouver des outils de référence méthodologiques permettant de garantir la pertinence de l'action, son appropriation et son suivi par les acteurs, praticiens de terrain, reste une priorité. Pour y arriver, l'approche systémique est incontournable. Il faut revoir les modèles de planification linéaire de type PIPO communément utilisés dans le cadre de la coopération au développement.**



Travaux de groupes - PHOTO : AREASANTE

L'approche proposée dans la suite a été utilisée avec satisfaction par Are@santé dans différents contextes du Sud et du Nord<sup>1</sup>. Elle est facilement transférable à toute situation d'action de recherche ou d'analyse. Le modèle de départ émane du monde anglophone de la promotion de la santé<sup>2</sup> et son adaptation et application à des contextes très variables apparaissent comme une des forces du modèle.

### L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L.GREEN

Le modèle de planification PRECEDE PROCEED<sup>3</sup> est bien connu des intervenants en promotion de la santé. Il est basé sur les disciplines de l'épidémiologie, des sciences sociales, comportementales et de l'éducation. Ses principes fondamentaux proviennent de la nature multifactorielle de toute problématique. Les efforts entrepris afin d'agir sur les comportements, l'environnement et les facteurs sociaux doivent nécessairement être multidimensionnels et multisectoriels.

Ce modèle met l'accent sur la planification des interventions en dirigeant l'attention vers les résultats escomptés définis à partir du diagnostic de situation en terme social et épidémiologique. Ensuite, le travail porte sur les raisons de ce premier diagnostic. Il s'agit à ce moment de définir le diagnostic comportemental et environnemental directement en relation avec ce(s) problème(s) ciblé(s). Une adaptation du modèle de départ a été d'identifier les groupes d'acteurs et pour chacun d'eux de poser un diagnostic éducationnel ou motivationnel. L'analyse de situa-

tion se concentre ainsi également sur les explications ou déterminants de ces comportements. Ils se déclinent en déterminants éducationnels prédisposant, rendant capables ou facilitant et renforçant les différents comportements cités. Le diagnostic institutionnel permettra de compléter l'analyse de situation à un niveau macroscopique représenté par le niveau organisationnel dans lequel on se trouve, qu'il s'agisse d'un niveau institutionnel central (national) ou plus périphérique de type établissement scolaire, bureau de la zone de santé ou tout autre.

Les principaux éléments du modèle sont (cf. Figure 1) :

#### ● **Le diagnostic social**

Les problèmes sociaux d'une communauté sont de bons indicateurs de la qualité de vie de cette communauté. Ils doivent intégrer deux dimensions : une quantifiable (chômage, absentéisme, faible niveau d'éducation, haute densité de population, important taux de criminalité, pratiques ségrégationnistes, crise du logement, services sociaux lacunaires, etc.) ; l'autre pouvant être évaluée de manière qualitative (réponses de la population aux questions concernant les obstacles à l'amélioration de la qualité de la vie, etc.).

#### ● **Le diagnostic épidémiologique**

Cette étape repose sur l'identification des problèmes spécifiques. Les données épidémiologiques telles que l'incidence, la prévalence et la distribution d'un problème de santé par exemple, associées aux informations provenant de publications scientifiques, des activités de la communauté, etc. pourront aider à mieux définir des priorités d'actions.

#### ● **Le diagnostic comportemental / environnemental**

Il s'agit ici d'étudier les relations entre les comportements et les problèmes identifiés, en vue de dégager la causalité mul-

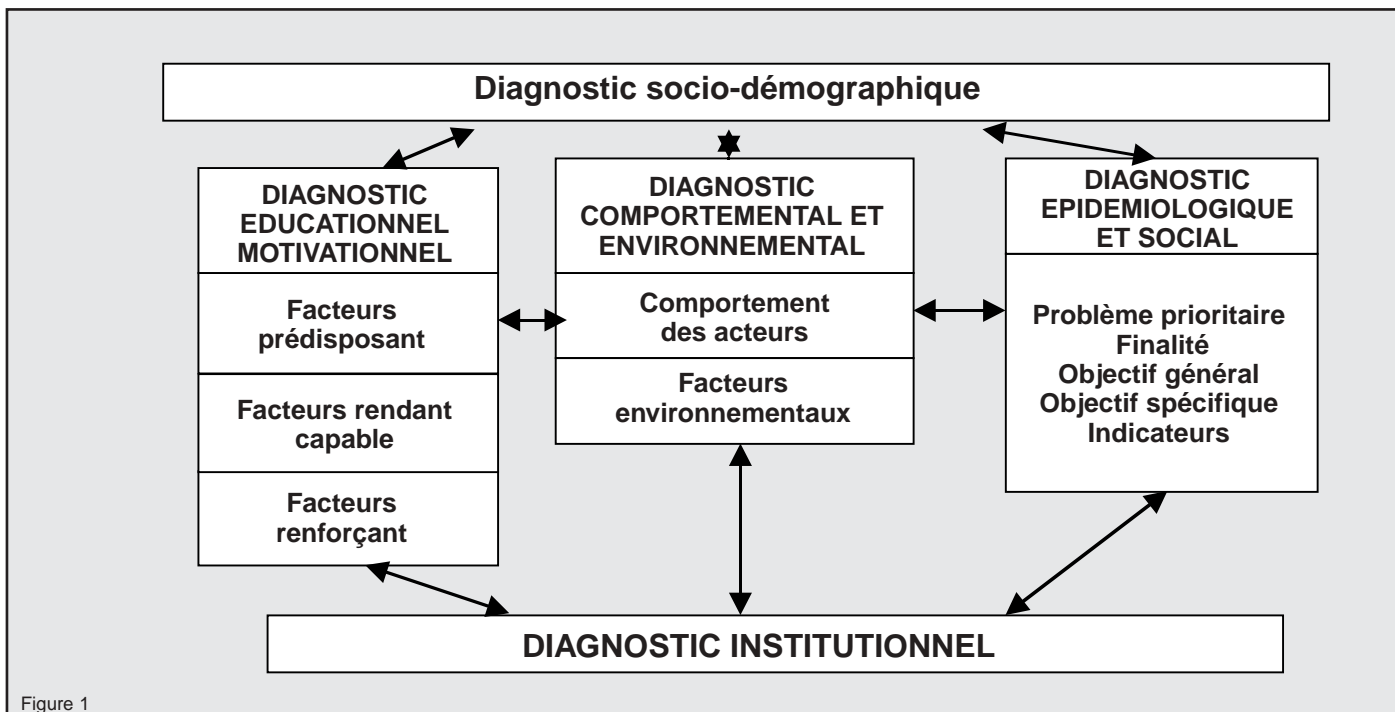
\* Are@Santé A.S.B.L., Boulevard Léopold II, 128, B-1080 Bruxelles  
Tél : 02.241.65.53, Courriel : yves.coppieters@skynet.be. Association pour le Renforcement de l'Enseignement et de l'Apprentissage en Santé est une A.S.B.L. belge visant à promouvoir l'accessibilité aux formations (www.area-sante.aisbl.org).

\*\* Directrice Vlème Direction en charge de l'enseignement en sciences de la santé, Ministère de la Santé de RDC, - 36 Avenue de la Justice, Kinshasa/Gombe, République Démocratique du Congo (dess@ic.cd) et de la C.R.E.F.S.S. (Cellule de Recherches Educatives et Formation Continue en Sciences de Santé), Kinshasa/Gombe, République Démocratique du Congo

<sup>1</sup> Entre autre : Planification de l'appui au Programme National de lutte contre les IST/SIDA au Maroc ; Evaluation de l'appui aux districts de santé en Afrique et Asie ; Planification, suivi et évaluation de projets d'appui à l'enseignement infirmier au Rwanda et en RDC ; Evaluation de la prise de conscience des risques professionnels chez les jeunes en Belgique ; Elaboration du diagnostic socio-épidémiologique de l'arrondissement de Charleroi pour le Centre Local de Promotion de la Santé de Charleroi-Thuin.

<sup>2</sup> Green LW, Kreuter MW (1991) Health Promotion Planning: An Educational and Environmental Approach. London: Mayfield Publishing Compagny.

<sup>3</sup> L'acronyme PRECEDE signifie "Predisposing, Reinforcing and Enabling Constructs in Educational/Environment Diagnosis and Evaluation" c'est-à-dire "les facteurs prédisposant, facilitant et de renforcement identifiés par le diagnostic éducationnel et environnemental et de l'évaluation de ce diagnostic". L'acronyme PROCEED signifie quant à lui "Policy, Regulatory and Organizational Constructs in Educational and Environmental Development" c'est-à-dire "Politiques, réglementations et organisations dans le développement éducationnel et environnemental".



tifactorielle de situations à problèmes. En complémentarité, certains facteurs liés à l'environnement (naturel et humain) doivent être appréhendés. Une adaptation du modèle PRECEDE a été de définir les groupes d'acteurs au niveau du diagnostic comportemental. De cette façon, on réalise mieux le partage des responsabilités face à une tâche commune et la nécessité d'un travail interdisciplinaire. Le concept d'apprentissage organisationnel<sup>4</sup> prend une dimension plus concrète lorsqu'on visualise le jeu d'acteurs entre institutions et structures et au sein même des structures.

- **Le diagnostic éducationnel**

Cette étape consiste à distinguer les comportements selon les causes, les facteurs "déterminants". On classe ces facteurs en trois catégories : les facteurs "prédisposant" (connaissances, attitudes, valeurs, perceptions, etc.), "facilitant" (aptitudes personnelles ou communautaires) et "renforçant" (feedback ou "rétroaction" que la personne reçoit des autres quant au comportement adopté, avec effet d'encouragement ou de découragement).

- **Le diagnostic administratif - politique**

Il consiste en l'analyse de données du contexte administratif, institutionnel, réglementaire, organisationnel et politique qui influencent la mise en place d'un projet ou d'un programme.

La construction se fait par une lecture de droite à gauche en partant du diagnostic épidémiologique et social pour aller vers le diagnostic comportemental et ensuite vers l'analyse des déterminants éducationnels de ces comportements pour, enfin, arriver à l'analyse du diagnostic institutionnel. Des boucles de rétroactions étant, bien évidemment, constantes dans le processus de construction du modèle et de son utilisation dans le cadre du suivi de projet ou de programme.

## ELABORATION DU MODÈLE SYSTÉMIQUE PAR UNE APPROCHE PARTICIPATIVE

Tout modèle PRECEDE PROCEED se construit à partir du vécu des acteurs de la problématique qui est définie. La clarification de la problématique elle-même, et qui fait partie du diagnostic épidémiologique et social, part d'un débat qui doit être mené avec l'ensemble des acteurs. Cette problématique va aller en se clarifiant et en se spécifiant progressivement par des allers et retours dans son énoncé avant de satisfaire les niveaux stratégiques, organisationnels et institutionnels directement concernés par la problématique.

Si l'expérience sur le terrain des projets de développement démontre suffisamment l'importance à accorder à des approches plus respectueuses des interactions entre déterminants motivationnels, éducationnels, environnementaux et institutionnels favorables à une approche méthodologique plus systémique et écologique, l'expérience montre également le manque fréquent de vision des processus en cours et des limites de l'appui offert par un projet/programme pour les acteurs de terrain.

L'appropriation d'une méthodologie permettant de s'approprier cette vision macroscopique des éléments en interaction dégage la complexité des choses et apporte une vision au changement attendu pour les acteurs dans l'action. Ce résultat ne peut être amené que par un processus participatif dans l'application de la construction du modèle systémique. L'utilisation ensuite à des fins de suivi et évaluation de projet/programme devient inhérente au processus.

<sup>4</sup> Argyris C., Schön D.A. Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. De Boeck Université, 2002, pp. 380.

## UN OUTIL FAVORABLE À L'ANALYSE STRATÉGIQUE, LA PLANIFICATION SYSTÉMIQUE, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE PROJETS

C'est le cas par exemple en RDC, dans le cadre d'un projet d'appui national aux écoles d'infirmières de niveau secondaire en République Démocratique du Congo (RDC) en partenariat avec la VI<sup>ème</sup> Direction en charge de l'enseignement en sciences de santé du ministère de la Santé de RDC.

Pour structurer la présentation des résultats on suivra l'ordre dans lequel la construction du modèle a progressé (cf. Figure 2). Il s'agit de faire une lecture de droite à gauche en partant du diagnostic épidémiologique et social et d'aller vers le diagnostic comportemental et ensuite vers l'analyse des déterminants éducationnels de ces comportements pour, enfin, arriver à l'analyse du diagnostic institutionnel.

### ● *Le diagnostic épidémiologique et social*

L'ensemble des acteurs est concerné par la situation des indicateurs de mortalité et de morbidité dans le pays. Pour les acteurs de la santé, le manque de qualité de leur offre de services et de soins est une cause évidente de manque de confiance de la part de la population envers leur système de santé. Cependant, pour arriver à une analyse systémique et ensuite une synthèse stratégique au sein de la Direction qui nous concerne, il faut clarifier leur problématique en relation directe avec cette problématique plus vaste. C'est ainsi que l'inadéquation entre l'enseignement des sciences de santé et les compétences attendues des professionnels de santé a été mise en relation avec le manque de qualité des soins et des services. Ce diagnostic<sup>5</sup> a été admis par l'ensemble des acteurs des différents niveaux organisationnels, personnel cadre du niveau central, enseignants, encadreurs de la base, bailleurs de fonds, intervenants, etc.

### ● *Le diagnostic comportemental*

Qui sont ces acteurs et quels comportements peuvent expliquer, en lien direct, le diagnostic d'inadéquation ? En répondant avec les acteurs eux-mêmes à ces questions, on découvre qu'il existe des groupes d'acteurs qui ne sont jamais clairement identifiés. Pourtant, ils sont bien en relation avec cette problématique d'inadéquation. C'est le cas par exemple des bailleurs de fonds et des ONG.



Réunion d'analyse des tâches attendues d'un infirmier d'un centre de santé de Kinshasa - PHOTO : AREASANTE

La mise en évidence de l'ensemble des groupes d'acteurs permet de visionner facilement l'importance à accorder à une approche multisectorielle, certainement entre le corps enseignant et le corps professionnel médical et paramédical. En considérant la population comme groupe d'acteur à part entière de la problématique définie, on ne pourra pas ne pas en tenir compte lors de la mise en place des stratégies d'actions. Il s'agira de mieux définir leurs attentes en termes de qualité de soins et de meilleure compréhension de leurs comportements.

Lors des discussions, il est apparu prioritaire aux enseignants de séparer le groupe des enseignants de celui des encadreurs afin de mieux insister sur la particularité et le rôle essentiel du terrain de stage.

Les directions d'écoles ont manifesté leur rôle spécifique dans ce problème d'inadéquation. En effet, le comportement des enseignants et des encadreurs est fortement lié à leurs propres comportements face aux changements. Nous présentons dans le modèle à titre d'exemple l'un ou l'autre comportement pour chacun des groupes d'acteurs.

### ● *Le diagnostic environnemental*

Ce diagnostic tient compte des facteurs liés à l'environnement et qui sont des causes directes du diagnostic épidémiologique et social. Dans un contexte tel que la RDC, les facteurs géopolitiques et socio-économiques sont cités en premier lieu en même temps que l'inaccessibilité aux structures de santé. Afin d'entrer dans une démarche plus constructive, sans avoir nié la réalité, il est nécessaire de ramener l'analyse de ce diagnostic à la problématique plus ciblée de l'inadéquation dans le secteur de la formation. Il apparaît alors des variables plus maîtrisables pour les niveaux concernés et qui sont, de l'avis de tous, en relation avec la problématique. Il s'agit de l'environnement didactique, pédagogique, des horaires de cours qui favorisent ou non certains types d'apprentissage etc.

### ● *Le diagnostic éducationnel et motivationnel*

Le diagnostic éducationnel permet principalement de rappeler les déterminants éducationnels et motivationnels. On ne peut pas les oublier lorsque l'on passe à une phase d'intervention.

Dans la mesure où, comme en RDC, l'approche systémique donne du sens aussi pour chaque groupe d'acteurs, il est tout à fait possible de mettre en place un cadre d'analyse, d'évaluation et de recherche-action qui présente, sur un modèle PRECEDE, les variables et déterminants propres à ce groupe. En RDC, c'est ce qui a été fait pour suivre les changements de pratiques enseignantes, en relation avec des interventions identifiées, pour le groupe spécifique d'enseignants. Les résultats nous montrent qu'il est relativement aisé de séparer les déterminants éducationnels entre eux afin de faciliter ensuite une réflexion pour une action stratégique.

Les facteurs "prédisposant" qui touchent aux connaissances, au vécu, aux attitudes, à la perception et aux représentations ont une place essentielle en relation avec les comportements des acteurs qui intéressent la Direction de l'Enseignement.

<sup>5</sup> Le diagnostic dans l'approche PRECEDE est envisagé comme appréciation - évaluation de la situation. La version anglaise de l'application du modèle de L. Green utilise plus récemment le concept "assessment" plutôt que "diagnosis" pour des raisons développées dans son ouvrage (Green, 1999).

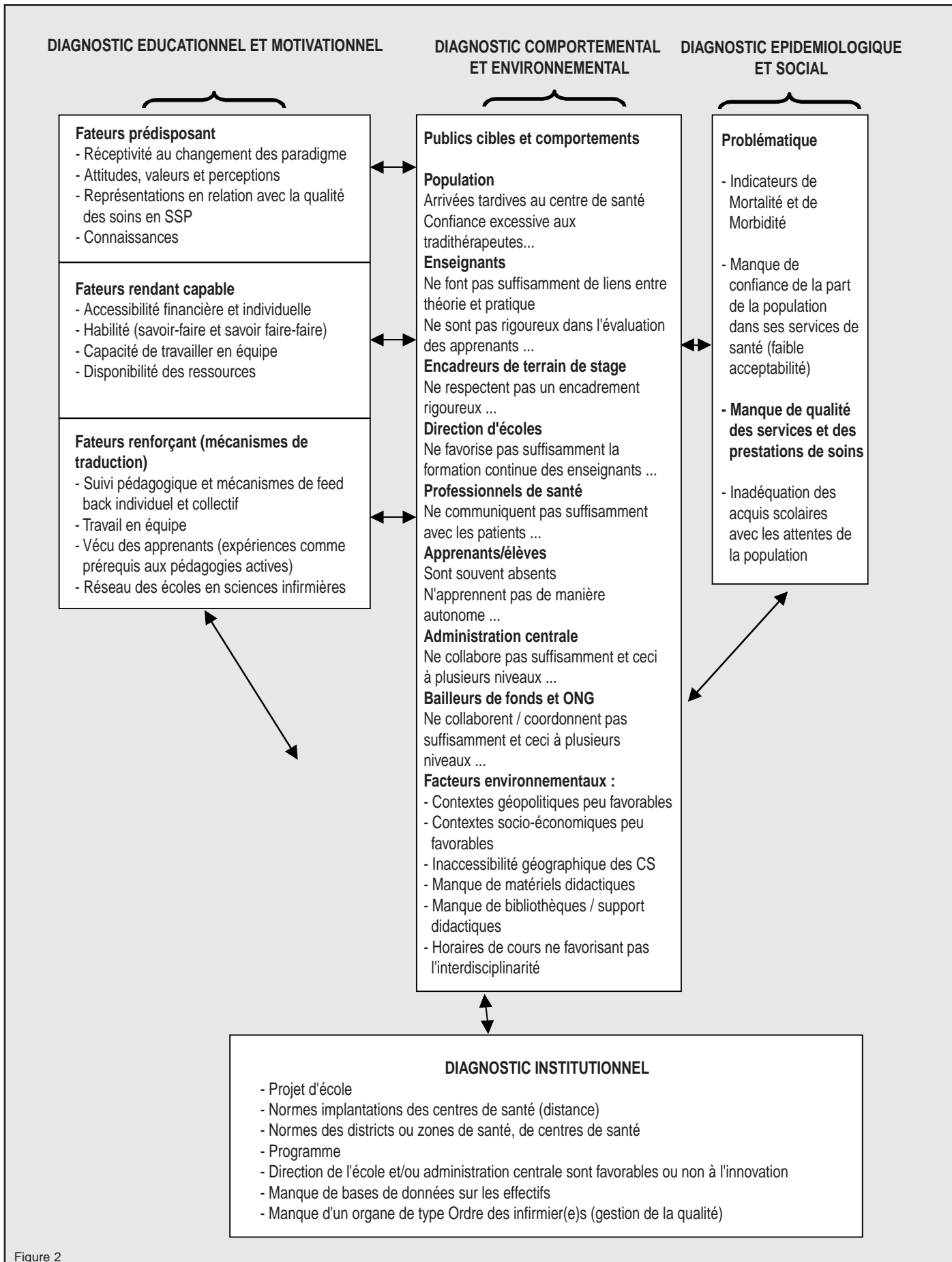


Figure 2

Cette construction montre clairement que les formations qui se donnent généralement ne s'intéressent qu'aux connaissances et ne partent généralement pas du vécu des apprenants.

L'autre résultat important est de pouvoir visualiser la place des représentations dans un cadre conceptuel qui sera également utilisé pour l'action.

Les facteurs "rendant capables" en termes de compétences effectives (habilité, savoir-faire, savoir être) sont trop peu souvent considérés et évalués dans les interventions. C'est ainsi que le fait de les placer dans ce modèle permet à la Direction en charge de cet enseignement, de vérifier dans quelle mesure les projets, programmes et autres appuis considèrent ce volet prioritaire en termes de développement de l'autonomie. Les facteurs "renforçants", également appelés parfois facteurs "favorisant", sont l'ensemble des déterminants qui jouent sur les boucles de rétroaction positive. L'importance accordée par l'ensemble des acteurs à ce type de variables lors de la construction du modèle, a confirmé le besoin déjà ressenti de la part de la Direction de trouver des moyens pour la mise en place de mécanismes de suivi soutenu dans le temps pour les diverses activités engendrées par le programme ou par certains projets plus spécifiques.

Le modèle présente un certain nombre de variables. Il est évident que son utilisation, son appropriation progressive par l'ensemble des acteurs permettra d'en découvrir d'autres

#### ● **Le diagnostic institutionnel**

En termes de résultat, le diagnostic institutionnel oblige à ramener l'analyse de situation à un niveau organisationnel correspondant au niveau de l'application du modèle. Il s'agit bien ici du programme national d'enseignement en sciences de santé du ministère de la Santé. En tant que tel, le diagnostic institutionnel insiste sur des variables stratégiques essentielles si on veut travailler sur un changement global et cohérent. On retrouve ainsi la nécessité d'analyser les normes institutionnelles en matière d'inspection, d'évaluation mais aussi en matière de gestion du système de santé et de gestion de la qualité des ressources humaines en santé (par exemple l'existence ou non d'un Ordre des Infirmiers). C'est aussi à ce niveau qu'on discutera de la cohérence du programme avec les autres variables et déterminants.

#### UN OUTIL DE SUIVI

Cet outil d'aide à la planification et l'évaluation est aussi un outil pour le suivi du projet. En effet, en fonction des déterminants (éducationnels, comportementaux, etc.) ciblés pour l'action, il est facile de définir les éléments nécessaires en matière de collecte de données à des fins de suivi. A Kinshasa par exemple, les enseignants mesurent eux-mêmes les modifications des pratiques pédagogiques. Ils utilisent différentes méthodes (questionnaires aux enseignants et élèves, observance en classe, etc.) qui permettent de suivre les changements et réorienter si nécessaire certaines activités du projet.

Le suivi peut se faire aussi à partir d'indicateurs quantitatifs plus "classiques" (dans le cadre du diagnostic épidémiologique et social) entre autres sur l'amélioration de la qualité des soins des institutions dépendent directement des écoles du projet (mesure de la satisfaction des soins, des couvertures des activités curatives et préventives, etc.)

#### QUELQUES ÉLÉMENTS D'INTÉRÊT DE L'APPROCHE <sup>6</sup>

Tout en maintenant une vision systémique de la problématique, le modèle permet une planification plus opérationnelle des activités selon des résultats attendus mesurables pour une ou plusieurs populations bien déterminées. On peut considérer qu'il s'agit d'un outil de "planification stratégique" <sup>7</sup> qui permet également d'argumenter auprès des bailleurs de fonds et intervenants du secteur. En effet, une analyse de situation complète et basée sur cette approche systémique fait, en général, apparaître d'elle-même les axes stratégiques pertinents. Les composantes du modèle peuvent être traduites en stratégies d'intervention et en résultats intermédiaires selon l'obligation éventuelle des cadres logiques.

Un des intérêts majeurs du modèle est sa capacité intrinsèque à s'adapter à des contenus (problématiques) différents mais aussi à des formes (processus d'utilisation) différentes. On peut en effet l'utiliser dans un contexte d'action, de recherche, d'analyse de situation ou transversalement. C'est ainsi qu'on peut y voir un outil de recherche, de suivi et d'évaluation qui peut aussi favoriser une approche plus quantitative dans l'analyse des relations entre variables de diagnostics différents ou au sein d'un même diagnostic.

C'est en relation avec cette approche de type "recherche" que la construction du modèle permet de clarifier certaines représentations non documentées par de l'évidence et, d'autre part, de mettre en exergue certains déterminants transversaux (inégalités face à la maladie et aux services de santé par exemple) comme fondements des stratégies d'actions.

Avec des mises à jour régulières, il s'agit d'un outil d'analyse dynamique de la situation mais aussi d'un outil d'évaluation qui favorise des critères d'évaluation de type: cohérence, pertinence, appropriation, globalité qui sont des critères de processus. Enfin, il s'agit également d'un outil facilitant le dialogue car il donne une vision au changement et un objectif commun aux groupes d'acteurs considérés.

La modélisation systémique des variables et publics en interrelation donne un outil conceptuel et opérationnel utile à plusieurs niveaux. Ce type de modèle global permet de procéder systématiquement et rigoureusement à une analyse détaillée des facteurs en relation à chaque niveau de diagnostic.

Ce modèle offre plus une grande "souplesse" : on peut y ajouter différentes composantes, différents sous-modèles sans remettre en question la pertinence de la démarche. En contrepartie, l'approche implique "l'obligation", pour les professionnels du développement, d'identifier de façon exhaustive les facteurs qui interviennent dans l'occurrence du problème étudié.

Parce qu'il permet de dresser un diagnostic précis et détaillé, ce modèle facilite le développement des procédures d'évaluation en adéquation avec les objectifs visés et les facteurs réellement ciblés.

<sup>6</sup> Plus d'informations et des résultats détaillés dans le contexte d'appui programme ou de l'appui global au district de santé dans les contextes du sud peuvent être obtenus auprès de l'association Are@Santé. Le site de L.Green ([www.lgreen.net](http://www.lgreen.net)) reste également une référence permettant de se rendre compte des multiples transferts possibles d'une telle approche.

<sup>7</sup> L'utilisation du concept de planification est ici mise en relation avec l'analyse et la modélisation systémique et la construction participative. En référence à Henri Mintzberg dans son livre "Grandeur et décadence de la planification stratégique" (Mintzberg, 1999) l'approche favorisée sur le terrain est celle d'une planification systémique et d'une pensée stratégique laissant toute la place aux stratégies émergentes.

# chronique de livres

*Tous les documents avec une mention COTA (cote de rangement ou disponibilité) sont consultables au centre de documentation du lundi au vendredi de 9h à 13h et de 14h à 17h (sauf le vendredi matin).*

## [ RECHERCHE SUR LE THÈME DU TRIMESTRE ]

### → GUIDES MÉTHODOLOGIQUES OU PRATIQUES

#### TOOLKITS: A PRACTICAL GUIDE TO ASSESSMENT, MONITORING, REVIEW AND EVALUATION

GOSLING, LOUISA ; EDWARDS, MIKE  
SAVE THE CHILDREN, LONDRES, 1995 ,  
254 P.

COTA : 116-GOS-T

#### L'ÉVALUATION, UN OUTIL AU SERVICE DE L'ACTION

GUENEAU, MARIE-CHRISTINE ;  
BEAUDOUX E.

IRAM, F3E, PARIS, 1996 , 58 P. +ANNEXES  
COTA : 116-IRA-E

#### MONITORING - GARDER LE CONTACT AVEC LA RÉALITÉ - PARTIE 1 : LES ÉTAPES DU SUIVI ; PARTIE II : INSTRUMENTS ET PROCÉDÉS

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION

DDC, BERNE, 1997 , PARTIE I : 20 P.;  
PARTIE II : 57 P.

COTA : 116-DDC-M

#### WHO COUNTS REALITY ?

#### PARTICIPATORY MONITORING AND EVALUATION : A LITERATURE REVIEW

ESTRELLA, MARISOL ; GAVENTA, JOHN  
IDS, BRIGHTON, 1998 , 73 P.

COTA : 116-EST-W



**LE SUIVI DANS LE PROJET : UN CADRE D'ORIENTATION POUR LES PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE**  
GTZ, ESCHBORN, 1998 , 28 P.  
COTA : 116 -GTZ-S

#### EVALUER LES PROGRAMMES SOCIO-ÉCONOMIQUES - VOL. 2 : CHOIX ET UTILISATION DES INDICATEURS POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

COMMISSION EUROPÉENNE  
(PROGRAMME MEANS), BRUXELLES,  
1999 , 261 P.

COTA : 116 -MEA-E (2)



#### UNDERSTANDING PARTICIPATION : MONITORING AND EVALUATING PROCESS, OUTPUTS AND OUTCOMES

MAC ALLISTER K.  
CRDI, OTTAWA, 1999 , 18 P.

COTE : COTA : 116 -ALL-U

#### LE SUIVI D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT : DÉMARCHE, DISPOSITIF, INDICATEURS

VERRIÈRE, VÉRONIQUE ; EUROPACT

F3E, PARIS, 2002, 53 P. + ANNEXES  
COLL. : GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

#### DÉFINITION ET MISE EN PLACE D'INDICATEURS D'IMPACT

CIEDEL  
F3E, PARIS, 1999, 44P.+ ANNEXES

#### LE SUIVI-ÉVALUATION DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT RURAL : ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES

GENTIL, D. ; DUFUMIER, M.

AMIRA - INSEE, 1984

#### COMO LA SAL EN LA SOPA. CONCEPTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA PROFESIONALIZAR EL TRABAJO



#### EN LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO

GRUNGMAN, G. ET STHAL, J.  
ED. ABYA YALA, 2002, 300 P.

#### EVALUACIÓN DE PROYECTOS - CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES SOCIALES, 3ÈMEÉDITION

QUINTERO URIBE, VM  
FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR FES, JUILLET 1997

#### COMMENT CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD

SULZER, JR  
DUNOD, 1985

### → DES ÉTUDES DE CAS ET D'EXPÉRIENCES :

#### LEARNING FROM CHANGE : ISSUES AND EXPERIENCES IN PARTICIPATORY MONITORING AND EVALUATION

ESTRELLA, MARISOL  
ITDG, LONDRES, 2000 , 274 P.  
COLL. : PARTICIPATION IN DEVELOPMENT

COTA : 116-ITD-I

#### EVALUATING CAPACITY DEVELOPMENT IN PLANNING, MONITORING, AND EVALUATION : A CASE FROM AGRICULTURAL RESEARCH

HORTON D. ; MACKAY R. ; ANDERSEN A. ;  
DUPELICH L.

INTERNATIONAL SERVICE FOR NATIONAL AGRICULTURAL RESEARCH (ISNAR), THE HAGUE, 2000 , 102 P.+ 1 CD-ROM

COTA : 116-HOR-E

#### THE MONITORING AND EVALUATION OF EMPOWERMENT : A RESOURCE DOCUMENT

OAKLEY P. ; CLAYTON A.  
INTRAC, OXFORD, 2000 , 69 P.

COTA : 116-OAK-M

# chronique de livres

→ **POUR RÉFLÉCHIR SUR LE SUIVI D'IMPACT ET L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT :**



**TROUVER DES PROBLÈMES AUX SOLUTIONS, VINGT ANS D'AIDE AU SAHEL**  
NAUDET, JEAN-DAVID  
OCDE, CLUB DU SAHEL, 1999, 341 P.

**BIEN SAVOIR CE QUE L'ON IGNORE, RÉFLEXION SUR LA FRAGILITÉ DE L'INFORMATION STATISTIQUE EN AFRIQUE, DOCUMENT DE TRAVAIL**  
NAUDET, JEAN-DAVID  
TÉLÉCHARGEABLE SUR  
WWW.DIAL.PRD.FR

**L'AIDE PAR PROJET. LIMITES ET ALTERNATIVES**  
LECOMTE, B.  
OCDE, 1986, 147 P.

**NGOS AND IMPACT ASSESSMENT, NGO POLICY BRIEFING PAPER N°3**  
ADAMS, J.  
NGO POLICY BRIEFING PAPER N°3,  
INTRAC, MARS 2003, 8 P.  
TÉLÉCHARGEABLE DU SITE  
WWW.INTRAC.ORG

**ETUDE SYNTHÉTIQUE DES ÉVALUATION ONG : METHODOLOGIE ET IMPACT DES ACTIONS**  
RAPPORT PRÉPARÉ PAR LE GOUPE D'EXPERTS SUR L'ÉVALUATION DE L'AIDE DU OCDE/CAD  
KRUSE S. ET AL , NOVEMBRE 1197, 131 P.  
+ ANNEXES

**SITES INCONTOURNABLES DE BAILLEURS DE FONDS SUR LE SUIVI ÉVALUATION:**  
HTTP://EUROPA.EU.INT/COMM/EUROPEAID/INDEX\_EN.HTM  
HTTP://WWW.WORLDBANK.ORG/OED/  
WWW.SDC.ADMIN.CH  
WWW.IFAD.ORG

AUTRES SITES À VISITER :  
WWW.MANDE.CO.UK/CGI-BIN/WWW.MANDE.CO.UK/FORUM.PL  
(FORUM SUR LE SUIVI)  
WWW.F3E.ASSO.FR  
WWW.INTRAC.ORG  
WWW.OCDE.ORG

## [ NOUVELLES ACQUISITIONS ]

VOUS POUVEZ RETROUVER LA LISTE COMPLÈTE DES NOUVELLES ACQUISITIONS DU CENTRE DE DOCUMENTATION SUR NOTRE SITE (HTTP://WWW.COTA.BE) OU ENCORE LA RECEVOIR PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE (SUR DEMANDE BIBLIOTHEQUE@COTA.BE). LES OUVRAGES REPRIS CI-DESSOUS SONT DISPONIBLES EN CONSULTATION AU CENTRE DE DOCUMENTATION. SI VOUS DÉSIREZ ACQUÉRIR UN DE CEUX-CI, VEUILLEZ CONTACTER LE DIF-FUSEUR INDICUÉ.

**RADIOS COMMUNAUTAIRES : APPRENDRE A PARTICIPER, MANUEL DE FORMATION**  
WILNA QUARMYNE  
INSTITUT PANOS AFRIQUE DE L'OUEST, DAKAR, 2003, 80 P.

**RÉF. COTA : 163.3-QUA-R**  
CE MANUEL VISE À RENFORCER LES CAPACITÉS DES JEUNES FORMATEURS EN RADIO COMMUNAUTAIRE EN LEUR PERMETTANT DE DISPOSER D'UN OUTIL ÉLABORÉ PAR DES ANIMATEURS. EFFECTIVEMENT, EN MATIÈRE DE RADIO COMMUNAUTAIRE, IL FAUDRAIT TOUT UN CHANGEMENT D'APPROCHE PAR RAPPORT AU PROFIL DES FORMATEURS À... FORMER. CE CHANGEMENT PEUT S'INSPIRER DES MODULES D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SENSIBILISATION PROPOSÉS DANS CET OUVRAGE. IL EST EN EFFET URGENT QUE CHAQUE RADIO COMMUNAUTAIRE DÉVELOPPE SA PROPRE STRATÉGIE AFIN D'AMÉLIORER LA FORMATION INTERNE.  
**DIFFUSION : INSTITUT PANOS AFRIQUE DE L'OUEST - 6, RUE DU DR. CALMETTE - BP 21132 DAKAR-PONTY (SÉNÉGAL) - SITE : WWW.PANOS.SN**

**MEDIAS ET COMMUNICATIONS SOCIALES AU BURKINA FASO : APPROCHE SOCIO-ECONOMIQUE DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION**  
SERGE THÉOPHILE BALIMA, MARIE-SOLEIL FRÈRE  
L'HARMATTAN, PARIS, 2003, 341 P.  
(COLL. : EDUCATION ET SOCIÉTÉS)  
**RÉF. COTA : 163-BAL-M**  
L'INFORMATION EMPRUNTE AUJOURD'HUI DES VOIES MULTIFORMES QUI SE DÉVELOPPENT À CÔTÉ DES ESPACES DE LA COMMUNICATION TRADITIONNEL-



LE. CE NOUVEAU PAYSAGE EST ÉTUDIÉ À PARTIR DE LA SITUATION DU BURKINA FASO ET PAR LE BIAIS D'UNE APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DES MESSAGES D'INFORMATION. IL S'AGIT DE CERNER LES MODES DE FONCTIONNEMENT ET LES COÛTS DE PRODUCTION DES DIFFÉRENTS MÉDIAS, AINSI QUE D'ANALYSER LES INVESTISSEMENTS CONSENTIS PAR LE CITOYEN BURKINABÉ POUR ACCÉDER À L'INFORMATION DIFFUSÉE PAR CES CANAUX. LES AUTEURS PROPOSENT DES ÉLÉMENTS D'ANALYSE SUSCEPTIBLES DE CONTRIBUER À LA DÉFINITION D'UNE POLITIQUE NATIONALE COHÉRENTE ET PERTINENTE EN MATIÈRE DE COMMUNICATION SOCIALE, POUR CE PAYS ET POUR D'AUTRES PAYS AFRICAINS.

**DIFFUSION : L'HARMATTAN - 5-7 RUE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE - 75005 PARIS - SITE : WWW.EDITIONS-HARMATTAN.FR**

**ENJEUX GEOPOLITIQUES ET NOUVELLES APPROCHES POUR LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT**  
JOSÉ ANTONIO SEQUEIRA CARVALHO  
L'HARMATTAN, PARIS, 2003, 239 P.  
(COLL. : QUESTIONS CONTEMPORAINES)  
**RÉF. COTA : 110-SEQ-S**  
COMMENT RÉUSSIR À METTRE EN ŒUVRE DES POLITIQUES COHÉRENTES ET INTÉGRÉES D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT GÉRÉES DE FAÇON PARTICIPATIVE ET DÉCENTRALISÉE AYANT EN MÊME TEMPS UN IMPACT STRUCTUREL SIGNIFICATIF SUR LES PAYS BÉNÉFICIAIRES ? VOILÀ L'OBJET FONDAMENTAL DE CE LIVRE.  
**DIFFUSION : L'HARMATTAN - 5-7 RUE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE - 75005 PARIS - SITE : WWW.EDITIONS-HARMATTAN.FR**

# chronique de livres

## BROUILLONS POUR L'AVENIR : CONTRIBUTIONS AU DEBAT SUR LES ALTERNATIVES

CHRISTIAN COMELIAU (DIR.)  
IUED, GENÈVE, 2003, 256 P.  
(COLL. : NOUVEAUX CAHIERS DE L'IUED  
- ENJEUX)  
RÉF. COTA : 110-COM-B



CET OUVRAGE PROPOSE UNE RÉFLEXION, PAR LE BIAIS D'ARTICLES DE SPÉCIALISTES (SOCIOLOGUES, PHILOSOPHES ET ÉCONOMISTES, ENTRE AUTRES), SUR LES ALTERNATIVES AU DÉVELOPPEMENT DANS UN MONDE QUE CHRISTIAN COMELIAU QUALIFIE DE "TRAGIQUE ET DÉBOUSSOLÉ". L'OBJECTIF DE CET OUVRAGE EST DE CONTRIBUER, À PARTIR DE DIFFÉRENTS ANGLES DE VUE ET D'APPROCHES DISCIPLINAIRES, À UNE RÉFLEXION CONCEPTUELLE ET POLITIQUE SUR LES ALTERNATIVES SOUCIEUSE DE SON INSERTION DANS DES PRATIQUES SOCIALES ET EXISTENTIELLES CONCRÈTES.

**DIFFUSION : IUED - 20 RUE ROTHSCILD- CASE POSTALE 136 - 1211 GENÈVE 21 - SUISSE - SITE : WWW.IUED.UNIGE.CH**

## GUIDE PRATIQUE POUR ENTREPRENDRE A KINSHASA : DESCRIPTION DE 7 SECTEURS D'ACTIVITES ECONOMIQUES

ANDRÉ MAYENGO, ANTON VAN ASSCHE, ARTHUR YENGA  
OCIV, CEDITA, BRUXELLES, 2003, 219 P.  
RÉF. COTA : 601-OCI-G

CE LIVRE EST LE FRUIT DU TRAVAIL INITIÉ EN BELGIQUE PAR UNE ÉQUIPE ENGAGÉE DEPUIS 1999 À LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME OCIV-ENTREPRENDRE. CE PROGRAMME EST EXÉCUTÉ CONJOINTEMENT À BRUXELLES ET À KINSHASA (RD CONGO). SES BÉNÉFICIAIRES SONT



PRINCIPALEMENT DES ENTREPRENEURS OU CANDIDATS ENTREPRENEURS D'ORIGINE CONGOLAISE RÉSIDANT EN BELGIQUE. LES SERVICES OFFERTS COMPRENNENT L'ASSISTANCE À L'ÉLABORATION DU PLAN D'ENTREPRISE, À L'ÉTUDE SUR LE TERRAIN ET AU DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE. CE LIVRE DÉCRIT LES EXPÉRIENCES RELATIVES AUX INITIATIVES LANCÉES DANS SEPT SECTEURS PORTEURS DE LA MICRO-ENTREPRISE À KINSHASA. SONT RASSEMBLÉES DES INFORMATIONS SUR LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES À ACCOMPLIR, UN DESCRIPTIF SUCCINCT DES BESOINS DE BASE EN ÉQUIPEMENT ET EN FONDS DE ROULEMENT EN MÊME TEMPS QU'UN APERÇU DES PRINCIPAUX OBSTACLES QUE L'ON PEUT RENCONTRER LORS DE L'EXPLOITATION DE L'ACTIVITÉ.

L'OBJECTIF EST DE FACILITER LA COLLECTE DES INFORMATIONS, DE SUSCITER DES VOCATIONS POUR ENTREPRENDRE, CRÉER UNE CLASSE D'ENTREPRENEURS DYNAMIQUES DES PME CRÉATRICES DES REVENUS POUR LES POPULATIONS ET ASSEOIR LES BASES D'UNE VÉRITABLE RELANCE DE L'ÉCONOMIE DE LA VILLE DE KINSHASA.

**DIFFUSION : OCIV - 164 GAUCHERETSTRAAT - 1030 BRUXELLES - SITE : WWW.OCIV.ORG**

## BUILDING ON QUICKSAND : THE GLOBAL COMPACT, DEMOCRATIC GOVERNANCE AND NESTLÉ

JUDITH RICHTER  
IBFAN/GIFA, CETIM, GENÈVE, 2003, 56 P.  
RÉF. COTA : 114-RIC-B

QUELLE EST LA VALEUR DU CONTRAT GLOBAL EN TERMES DE CHANGEMENT DES PRATIQUES D'ENTREPRISE ? EST-CE UN ARRANGEMENT QUI AIDE À AMÉLIORER DES PRATIQUES EN MATIÈRE DE

CORPORATION OU EST-CE PLUTÔT UN ARRANGEMENT QUI AIDE DES SOCIÉTÉS À CONTINUER À FAIRE LEURS AFFAIRES COMME D'HABITUDE ET QUI DE PLUS CONFÈRE SUR ELLES LA PROTECTION JURIDIQUE ET LA POSSIBILITÉ DE PRESION PUBLIQUE ?

QUEL EST LE RAPPORT ENTRE LE GOUVERNEMENT DÉMOCRATIQUE ET LE CONTRAT GLOBAL ? LE CONTRAT GLOBAL AUGMENTE-T-IL - OU DIMINUE-T-IL - LES EFFORTS VISANT À FAVORISER LA PRISE DE DÉCISION DÉMOCRATIQUE DANS UN MONDE GLOBALISÉ ? CES DEUX QUESTIONS SONT ADRESSÉES À UN NIVEAU THÉORIQUE ET APPUYÉES PAR UNE ÉTUDE DE CAS SE CONCENTRANT SUR LES INÉGALITÉS ENTRE LES PAROLES ET LES ACTIONS, LE CAS D'UN DES PLUS CÉLÈBRES PARTICIPANTS DU CONTRAT GLOBAL : LA NOURRITURE ET LES BOISSONS NESTLÉ TRANSNATIONAL.

**DIFFUSION : CETIM - 6 RUE AMAT - 1202 GENÈVE - SUISSE - SITE : WWW.CETIM.CH**

## EPURATION DES EAUX USEES PAR LAGUNAGE A MICROPHYTES ET A MACROPHYTES EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE : ETAT DES LIEUX, PERFORMANCES EPURATOIRES ET CRITERES DE DIMENSIONNEMENT DOULAYE KONE

ECOLE POLYTECHNIQUE FÉDÉRALE DE LAUSANNE, SUISSE, 2002, 170 P.

RÉF. COTA : 350-KON-E

LE LAGUNAGE A ÉTÉ INTRODUIT EN AFRIQUE DEPUIS BIENTÔT 30 ANS, MAIS CETTE TECHNOLOGIE RUSTIQUE D'ÉPURATION D'EAUX USÉES N'A PAS ENCORE TROUVÉ SA PLACE DANS LES CONCEPTS D'ASSAINISSEMENT DES VILLES AFRICAINES. LES TRAVAUX EN COURS DANS LES STATIONS EXPÉRIMENTALES DE NIAMEY ET DE YAOUNDÉ AINSI QUE CEUX QUI SONT RÉALISÉS DANS LES ZONES DE RIZICULTURES IRRIGUÉES MONTRENT QUE CETTE CORRÉLATION N'EST PAS SIGNIFICATIVE. PEU D'ÉTUDES ONT PORTÉ SUR LES CONDITIONS D'IMPLANTATION DU LAGUNAGE DANS LE CONTEXTE LOCAL. CE TRAVAIL DE RECHERCHE A PERMIS D'UNE PART, D'ÉLUCIDER LES CRITÈRES DE DIMENSIONNEMENT ET DE DÉTERMINER LES PARAMÈTRES POUR UNE PERFORMANCE ÉPURATOIRE OPTIMALE, ET D'AUTRE PART, DE PROPOSER UNE COMBINAISON JUDICIEUSE AVEC UN BASSIN FACULTATIF POUR ATTEINDRE UNE QUALITÉ D'EFFLUENT COMPATIBLE AVEC LA NORME D'IRRIGATION RESTRICTIVE, EN MARAÎCHAGE.

**DIFFUSION : SWISS FEDERAL INSTITUTE FOR ENVIRONMENTAL SCIENCE AND TECHNOLOGY - 133 ÜBERLANDSTR. - CH-8600 DÜBENDORF - SUISSE - SITE : WWW.EAWAG.CH**



# chronique de livres

## SYSTEMES D'INFORMATION GEOGRAPHIQUE ET GESTION DURABLE DE L'EAU

ISTED, 2003, 103 P.

RÉF. COTA : 300-IST-S

CET RECUEIL PRÉSENTE DES RÉALISATIONS CONCRÈTES D'EXPÉRIENCES FRANÇAISES DANS LE DOMAINE DES SYSTÈMES D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE DONT LES APPLICATIONS SONT AUTANT D'OUTILS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES DE PROTECTION ET DE SUIVI. LES RÉALISATIONS PRÉSENTÉES CONTRIBUENT À ENRICHIR LA RÉFLEXION SUR L'UTILISATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT. CETTE PUBLICATION A VOCATION D'ÊTRE DIFFUSÉE LARGEMENT AUX PARTENAIRES ÉTRANGERS CAR IL EST UN OUTIL DE PROMOTION DE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS DANS LE DOMAINE.

DIFFUSION : ISTD - LA GRANDE ARCHE - PAROI SUD - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX - TÉL. +33 (0)1 40 81 24 06 FAX. +33 (0)1 40 81 23 31 - ISTD@I-CARRE.NET - HTTP://WWW.ISTD.COM

## CYCLE DES PROJETS, CADRE LOGIQUE ET EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT

CASTELLANET, CHRISTIAN  
GROUPE INITIATIVES, GRET, 2003, 34 P.  
(COLL. TRAVERSES, N°13)

RÉF. COTA : 116-CAS-C

LONGTEMPS NÉGLIGÉES DU FAIT DE LA POLARISATION SUR LES RÉALISATIONS CONCRÈTES, LES DIMENSIONS INSTITUTIONNELLES DU DÉVELOPPEMENT APPARAISSENT AUJOURD'HUI COMME UN ENJEU MAJEUR. LOIN DE L'IMAGE IDYLLIQUE D'UN DÉVELOPPEMENT CONSENSUEL, LES OPÉRATIONS DE DÉVELOPPEMENT SUSCITENT DES JEUX D'ACTEURS COMPLEXES QU'IL FAUT

ÊTRE DE COMPRENDRE ET DE PRENDRE UN COMPTE. AU-DELÀ DES DISCOURS ET DES PRINCIPES, IL FAUT SAVOIR DISCUTER DE LA " CUISINE " DE L'INTERVENTION. AU SERVICE DES INTERVENANTS DE DÉVELOPPEMENT, LA SÉRIE TRAVERSES VEUT CONTRIBUER AU DÉBAT STRATÉGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE SUR CES QUESTIONS, AVEC UNE APPROCHE TRANSVERSALE AUX DIFFÉRENTS CHAMPS D'INTERVENTION. ELLE ACCUEILLE DES DOCUMENTS DE TRAVAIL, ISSUS DE LITÉRATURE GRISE OU DE CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE, QUI OFFRENT UN INTÉRÊT PARTICULIER EN TERMES D'ANALYSE ET/OU DE MÉTHODE À PARTIR D'EXPÉRIENCES DE TERRAIN.

DIFFUSION : GRET - 211-213 RUE LAFAYETTE - 75010 PARIS - TÉL. +33 (0)1 40 05 61 61 FAX. +33 (0)1 40 05 61 10 - LIBRAIRIE@GRET.ORG

# formations / événements

## [ FORMATIONS ]

### UNESCO/APC MULTIMÉDIA TRAINING KIT (KIT DE FORMATION MULTIMÉDIA DE L'UNESCO/APC)

POUR PLUS D'INFORMATIONS, CONSULTEZ :

HTTP://WWW.ITRAINONLINE.ORG/ITRAINONLINE/MMTK

### INTERNATIONAL AGRICULTURAL CENTRE

#### TRAINING PROGRAMME 2004

PROGRAMME DE FORMATION EN DÉVELOPPEMENT RURAL DU 15/03 AU 23/04, TRAINING PROGRAMME ON DAIRY FARMING FOR RURAL DEVELOPMENT DU 08/03 AU 23/04, TRAINING PROGRAMME ON AGROBIODIVERSITY, BIOTECHNOLOGY PLANT BREEDING AND SEED SECTOR DEVELOPMENT DU 25/04 AU 02/07, TRAINING PROGRAMME ON POTATO TECHNOLOGY AND CHAIN DEVELOPMENT DU 26/04 AU 02/07, TRAINING PROGRAMME ON INTEGRATED PEST MANAGEMENT (IPM) & FOOD SAFETY DU 26/04 AU 02/07, TRAINING PROGRAMME ON FOOD AND NUTRITION SECURITY DU 13/09 AU 03/12, TRAINING PROGRAMME ON FOOD INDUSTRY AND AGRIBUSINESS DU 20/09 AU 26/11, TRAINING PROGRAMME ON LEADERSHIP AND ADAPTIVE MANAGEMENT IN FOREST ENVIRONMENTS DU 06/09 AU 19/11,

TRAINING PROGRAMME TOWARDS PARTICIPATORY FISHERIES MANAGEMENT DU 04/10 AU 19/11, INFORMATION : IAC, P.O. BOX 88, 6700 AB WAGENINGEN, THE NETHERLANDS, PHONE : +31 317 495 495, FAX : +31 317 495 395, EMAIL : TRAINING.IAC@WUR.NL

### IMPACT ASSESSMENT : HOW DO WE KNOW WE ARE MAKING A DIFFERENCE ? (26TH TO 28TH JANUARY 2004)

AS THE PROFILE OF NGOS HAS INCREASED, SO TOO HAS THE NEED FOR THEM TO ASSESS THE LONG-TERM IMPACT OF THEIR WORK. THIS COURSE WILL EXPLORE THE CURRENT STATE OF THE DEBATE ABOUT IMPACT ASSESSMENT AND REVIEW CURRENT PRACTICE AND METHODOLOGIES.

FOR FURTHER INFORMATION PLEASE CONTACT REBECCA BLACKSHAW AT R.BLACKSHAW@INTRAC.ORG OR VISIT OUR WEBSITE WWW.INTRAC.ORG

### FORMATION RELATION NORD-SUD ET DÉVELOPPEMENT

OUVERTE À TOUTE PERSONNE ÂGÉE DE PLUS DE 18 ANS INTÉRESSÉE PAR LA PROBLÉMATIQUE NORD-SUD ET PAR LA PARTICIPATION À UN PROJET INTERCULTUREL (VOYAGES, CHANTIERS, ...) OBJECTIFS : DONNER AUX PARTICIPANTS DES REPÈRES, DES OUTILS DE RÉFLEXION QUI LEUR PERMETTENT DE SE SITUER DANS LES PROBLÉMATIQUES DU DÉVELOPPEMENT ET LE DÉBAT SUR

LES INÉGALITÉS NORD-SUD. PERMETTRE À CHACUN DE RÉFLÉCHIR SUR SES MOTIVATIONS ET SUR SES IDÉES REÇUES PAR RAPPORT AUX RÉALITÉS ET AUX CULTURES DU SUD ; PRÉPARER LES PARTICIPANTS À GÉRER DES SITUATIONS DE CONFLITS POUVANT SURVENIR DANS UNE ÉQUIPE À COMPOSANTE MULTICULTURELLE.

CONTENU : INITIATION AUX THÉORIES SOCIOLOGIQUES ET AUX MÉCANISMES DE DÉVELOPPEMENT, ANALYSE APPROFONDIE DES MOTIVATIONS ET DES OBJECTIFS DE CHACUN, TRAVAIL SUR LES STÉRÉOTYPES RELATIFS À L'ÉCHANGE INTERCULTUREL.

DATES : 24 ET 25 JANVIER 2004 ; 16, 17 ET 18 AVRIL 2004 ; 2, 3 ET 4 JUILLET 2004

PRIX : € 35/45 (MEMBRES/ NON MEMBRES SCI) À VERSER SUR LE COMPTE 001-0829796-37, AVEC LA COMMUNICATION CHIFFRÉE ET LE MOIS CORRESPONDANT À LA DATE CHOISIE.

PERSONNES DE CONTACT : NANCY DARDING ET CATHERINE RODAER

SCI - PROJETS INTERNATIONAUX, 35 RUE VAN ELEWYCK À 1050 BRUXELLES  
TÉL. : 02/ 649 07 38 - FAX : 02/ 646 87 92  
EMAIL : SCI@SCIBELGIUM.BE

**SPÉCIALISÉE DANS L'INSERTION DE PERSONNES QUALIFIÉES ET MOTIVÉES DANS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DANS LE SUD, VOLENS ORGANISER DES STAGES D'IMMERSION DANS CES PROJETS. EN 2004 AUSSI, NOUS PRÉ-**

# formations / événements

## VOYONS UNE VINGTAINÉ DE STAGES DANS LE SUD.

VOLENS OFFRE LA POSSIBILITÉ DE VIVRE ET CHEMINER, DURANT UN TEMPS LIMITÉ (6 SEMAINES À 3 MOIS), DANS UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT DU SUD OÙ TRAVAILLE UN COOPÉRANT-VOLENS. LE BUT DES STAGES D'IMMERSION INDIVIDUELS N'EST PAS DE "TRAVAILLER" SUR PLACE. ILS VISENT À OFFRIR LA POSSIBILITÉ DE MIEUX CONNAÎTRE D'AUTRES CULTURES, DE PARTAGER LA VIE DE GROUPES DE BASE ET DE VALORISER LEURS EFFORTS ET INITIATIVES. NOUS OFFRONS DES POSSIBILITÉS DE STAGE AUTOUR DE DIVERSES ACTIVITÉS ET DANS PLUSIEURS PAYS; LES STAGES ONT LIEU ENTRE AVRIL ET DÉCEMBRE, SELON LES DISPONIBILITÉS DU PROJET ET DU / DE LA STAGIAIRE. NOUS ATTENDONS DES PARTICIPANTS UN INTÉRÊT POUR D'AUTRES CULTURES ET UNE SENSIBILITÉ À LA PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT. NOUS DONNONS LA PRIORITÉ À DES PERSONNES DE 25 À 45 ANS AVEC UNE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE EN BELGIQUE.

DEMANDEZ UN DÉPLIANT AU 02 201 02 70 OU À [INFO@VOLENS.BE](mailto:INFO@VOLENS.BE). ATTENTION: DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES: 23 JANVIER 2004 !

## INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION (IIRR)

### MARCH 8 TO 26, 2004 - PARTICIPATORY MONITORING AND EVALUATION

THE PARTICIPATORY MONITORING AND EVALUATION (PM&E) COURSE IS DESIGNED FOR DEVELOPMENT PROJECT EXECUTIVES, RESEARCH STUDY LEADERS AND EXTENSION OFFICERS WHO ARE MANAGING AND/OR IMPLEMENTING COMMUNITY-BASED DEVELOPMENT ACTIVITIES. IT EXAMINES PM&E AT THE COMMUNITY, PROGRAM AND ORGANIZATIONAL LEVELS. SELECTED CASES ARE PRESENTED AND DISCUSSED. PM&E CONCEPTS AND THEORIES AND METHODS, TOOLS AND TECHNIQUES WHICH HAVE BEEN TESTED AND USED IN THE FIELD ARE SHARED.

### MAY 3 TO 21, 2004 - RURAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

THIS COURSE IS FOR SENIOR AND MID-LEVEL DEVELOPMENT MANAGERS, AND COVERS DEVELOPMENT ISSUES, MANAGING SUSTAINABLE AND PEOPLE-CENTERED DEVELOPMENT PROGRAMS, AND MANAGING DEVELOPMENT ORGANIZATIONS. IT ADDRESSES ASPECTS OF PROGRAM AND PROJECT PLANNING, IMPLEMENTATION AND EVALUATION. PARTICIPANTS ARE INTRODUCED TO REAL-LIFE EXPERIENCES IN RURAL DEVELOPMENT. THE COURSE IS BUILT AROUND OBSERVATIONS OF COMMUNITY-LEVEL DEVELOPMENT EFFORTS IN

## THE PHILIPPINES.

INFORMATIONS: IIRR, Y.C. JAMES YEN CENTER SILANG 4118, CAVITE, PHILIPPINES TEL: (63-46) 414 - 2417, FAX: (63-46) 414-2420, EMAIL : [EDUCATION&TRAINING@IIRR.ORG](mailto:EDUCATION&TRAINING@IIRR.ORG)

### 24 MARS - 4 AVRIL 2004, LOMÉ, TOGO PÉRENNISATION DES PROJETS D'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT (ARPA) PAR LE SARAR/PHAST

ORGANISÉ PAR LE CENTRE RÉGIONAL POUR L'EAU POTABLE ET L'ASSAINISSEMENT À FAIBLE COÛT (CREPA)

OBJECTIFS : CONCEVOIR ET UTILISER DES OUTILS DE COMMUNICATION, DE PLANIFICATION ET DE GESTION ADAPTÉS POUR LE RECUEIL ET LE TRAITEMENT D'INFORMATIONS SPÉCIFIQUES AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET/OU PROGRAMMES D'APEA, RÉFLÉCHIR SUR LE CONCEPT DE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT, LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU TECHNICIEN ET DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ DANS LA PÉRENNISATION DES PROGRAMMES. CONTACT : GESTION-COORDINATION : CREPA : 03 BP 7112

OUGADOUGOU 03 - BURKINA FASO : TÉL. : +226 36 62 10 /11 ; FAX +226 36 62 08 ; COURRIEL : [CREPA@FASONET.BF](mailto:CREPA@FASONET.BF)

### 26 AVRIL - 13 JUIN 2004 LOUVAIN-LA-NEUVE (BELGIQUE)

#### LE GENRE COMME CONDITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

ORGANISÉE PAR LE MONDE SELON LES FEMMES ET L'AIDEP, ASSOCIÉE AU DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE LA POPULATION ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN (UCL)

OBJECTIF : PERMETTRE AUX STAGIAIRES DE RÉFLÉCHIR SUR LEURS PRATIQUES EN TERME D'ÉGALITÉ DE GENRE ET DE TROUVER, LORS DE LA FORMATION, DES OUTILS, DES CONCEPTS ET DES PRATIQUES UTILES POUR : ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'INTÉGRATION DU GENRE DANS LEURS PROJETS ET PROGRAMMES, TOUT AU LONG DU CYCLE DE GESTION DES PROJETS ; ASSOCIER L'ANALYSE DE GENRE À LEURS PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET À CELLES VISANT LA QUALITÉ DES SOINS ; MAÎTRISER LES CONCEPTS ET OUTILS THÉORIQUES DE L'APPROCHE GENRE EN DÉVELOPPEMENT ; ACQUÉRIR DES OUTILS ET DES MÉTHODES DE FORMATION, DE SENSIBILISATION ET DE PLAIDOYER ; ASSURER UNE RÉFLEXION COMMUNE SUR L'INTÉGRATION TRANSVERSALE DU GENRE DANS LE CYCLE DES PROJETS, DANS L'INSTITUTION ET DANS L'ENSEMBLE DES SAVOIR-FAIRE DE L'ASSOCIATION

## D'OÙ VIENNENT LES STAGIAIRES.

LES QUESTIONS ABORDÉES : "PRATIQUES ET DYNAMIQUES DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE ET POPULAIRE", "QUALITÉ DES SOINS ET DROITS REPRODUCTIFS ET SEXUELS".

PROGRAMME DE LA FORMATION SEMAINES 1, 2 ET 3 : APPORTS THÉORIQUES, PRÉSENTATION ET UTILISATION D'OUTILS PERMETTANT D'ANALYSER ET INTÉGRER LA QUESTION DU GENRE DANS UN PROJET OU UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ; ÉCHANGES D'EXPÉRIENCES ET DE PRATIQUES ENTRE LES STAGIAIRES ; SEMAINE 4 ET 5 : PRATIQUE DE TERRAIN EN BELGIQUE (STAGES DANS DES ASSOCIATIONS, CENTRES DE PLANNING FAMILIAL OU ENTREPRISES À FINALITÉ SOCIALE) ; SEMAINES 6 ET 7: RESTITUTION DE L'EXPÉRIENCE PRATIQUE EN BELGIQUE, CONSTRUCTION DE STRATÉGIES, PARTAGE D'EXPÉRIENCES ET ÉVALUATION DU STAGE.

DURANT TOUTE LA PÉRIODE DE FORMATION, LA-LE STAGIAIRE SERA AMENÉ-E À ÉLABORER UN PROJET PERSONNEL QUI CONSISTERA À DÉVELOPPER : SES OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MÉTHODES AINSI QU'UN AGENDA POUR INTÉGRER LA DIMENSION GENRE DANS SON TRAVAIL DE TERRAIN.

DOSSIER DE CANDIDATURE : LE DOSSIER DE CANDIDATURE EST DISPONIBLE SUR LE SITE

[HTTP://WWW.SPED.UCL.AC.BE/AIDEP/AIDEP.HTM](http://www.sped.ucl.ac.be/aidep/aidep.htm)) OU SUR SIMPLE DEMANDE À L'ADRESSE [AIDEP@SPED.UCL.AC.BE](mailto:AIDEP@SPED.UCL.AC.BE) OU À L'AIDEP. IL DOIT ÊTRE COMPLÉTÉ ET RENVOYÉ AU PLUS TARD POUR LE 15 JANVIER 2004 À L'ADRESSE DE L'AIDEP. UNE RÉPONSE SUR L'ACCEPTATION DES CANDIDATURES SERA DONNÉE VERS LE 30 JANVIER 2004.

UNE LISTE INDICATIVE DES INSTANCES SUSCEPTIBLES D'OCTROYER DES BOURSES EST DISPONIBLE SUR DEMANDE.

ADRESSE : AIDEP, ASBL  
PLACE MONTESQUIEU, 1 BTE 17  
1348 LOUVAIN-LA-NEUVE  
BELGIQUE  
E-MAIL : [AIDEP@SPED.UCL.AC.BE](mailto:AIDEP@SPED.UCL.AC.BE)  
FAX : + 32.10/47.29.52

## [ ÉVÉNEMENTS ]

### XX ÈME COLLOQUE INTERNATIONAL DU CEDIMES DU 14 AU 17 MARS 2004, ALEXANDRIE (EGYPTE)

RENOUVELLEMENT DE L'APPROCHE SCIENTIFIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES CONTRIBUTIONS DE LA PENSÉE ÉCONOMIQUE FRANCOPHONE.

ORGANISÉ PAR L'INSTITUT CEDIMES EN

# formations / événements

PARTENARIAT AVEC L'UNIVERSITÉ  
SENGHOR À ALEXANDRIE (EGYPTE) ET  
L'AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA  
FRANCOPHONIE (AUF).

INFORMATION :  
[WWW.UNINE.CH/CEDIMES](http://WWW.UNINE.CH/CEDIMES)

## FEBRUARY 4-6 2004

**FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE  
ON RENEWABLE ENERGY, NEW DELHI,  
INDIA**

INFO : CENTRAL BOARD OF IRRIGATION  
& POWER  
CBIP@GIASDL01.VSNL.NET.IN,  
CBIP@CBIP.ORG

## FEBRUARY 16-19 2004

**ASIA/PACIFIC REGION MICROCREDIT  
SUMMIT DHAKA, BANGLADESH**

INFO : [INFO@MICROCREDITSUMMIT.ORG](mailto:INFO@MICROCREDITSUMMIT.ORG)  
[HTTP://WWW.PKSF-BD.ORG/APRM\\_SUMMIT\\_BROCHURE.HTM](http://WWW.PKSF-BD.ORG/APRM_SUMMIT_BROCHURE.HTM)

## MARCH 3-6 2004

**WORLD SUSTAINABLE ENERGY DAYS,  
WELS, AUSTRIA**

INCLUDES EUROPEAN PELLETS  
CONFERENCE, GREEN ELECTRICITY  
FORUM, "ENERGIESPARMESSE"

INFO : [OFFICE@ESV.OR.AT](mailto:OFFICE@ESV.OR.AT)  
[HTTP://WWW.ESV.OR.AT](http://WWW.ESV.OR.AT)

## BUDAPEST, 25-28 MARCH 2004

**INTERNATIONAL CONFERENCE  
BUILDING CIVIL SOCIETY IN EUROPE  
THROUGH COMMUNITY DEVELOPMENT.**

INFORMATION : FOUNDATION FOR  
HUNGARIAN CULTURE,  
SZENTHAROMSAG TER 6. PHONE : 36 1  
355 0122 - [WWW.ADATA.HU/CDCONF04](http://WWW.ADATA.HU/CDCONF04)

## MARCH 28-31, 2004

**GLOBAL WINDPOWER CONFERENCE  
2004, CHICAGO, USA**

INFO : [SMINER@AWEA.ORG](mailto:SMINER@AWEA.ORG)  
[HTTP://WWW.AWEA.ORG/GLOBAL04.HTML](http://WWW.AWEA.ORG/GLOBAL04.HTML)

## APRIL 7-9, 2004

**ASIA RENEWABLE ENERGY FAIR AND  
CONFERENCES, BEIJING, CHINA**

INFO : [INFO@GRACEFAIR.COM](mailto:INFO@GRACEFAIR.COM)  
[HTTP://WWW.GRACEFAIR.COM/REASIA\\_HOME.HTM](http://WWW.GRACEFAIR.COM/REASIA_HOME.HTM)

## DU 2 AU 5 MAI 2004, PÂRIS (PALAIS DES CONGRÈS)

**VILLES GOUVERNEMENTS LOCAUX : LE  
FUTUR DU DÉVELOPPEMENT**

LE CONGRÈS FONDATEUR DE L'ORGANISATION MONDIALE "CITÉS ET GOUVERNEMENTS LOCAUX UNIS" ISSUE DE L'UNIFICATION DE LA FMCU (FÉDÉRATION MONDIALE DES CITÉS UNIES) ET DE IULA (UNION INTERNATIONALE DES VILLES ET POUVOIRS LOCAUX). 2500 À 3000 PARTICIPANTS REPRESENTANT PLUS DE 80 PAYS SONT ATTENDUS.

CONTACT INTERNET : [WWW.CONGRES-FMCU-IULA.PARIS.FR](http://WWW.CONGRES-FMCU-IULA.PARIS.FR) [WWW.BCN.](http://WWW.BCN.)

## "A L'OMBRE D'UN MANGUIER"

Nouvelles rédigées par de jeunes coopérants que l'Afrique a réunis un couple d'années, le temps d'effectuer une mission en République de Guinée, au cours d'une période qui va de 1995 à 1998. Basés dans différentes régions, travaillant à des projets de développement, ils ont vécu en lien étroit avec les populations locales. La vision de la Guinée et de l'Afrique qu'ils donnent à voir dans ce recueil est originale. Leur désir de la faire connaître au public européen, souvent victime de manque d'information à l'égard de ce continent, est non moins singulier. Certains récits sont d'authentiques témoignages, d'autres de pures fictions. Ils s'inspirent cependant tous de faits réels, d'expérience personnelles, de confidences d'amis, de collaborateurs guinéens.

"A l'ombre d'un manguiier" ne prétend aucunement constituer une analyse ou une explication de la culture africaine. Pour un occidental, deux années, (et même une vie entière !), ne sauraient suffire pour saisir toute la complexité de la société africaine. Ils n'auront souvent compris que ce qu'ils auront été capables d'entrevoir, ou simplement ce



qu'on leur aura laissé voir.  
RENSEIGNEMENTS : [PIERRE.COURTOIS@SWING.BE](mailto:PIERRE.COURTOIS@SWING.BE) OU SUR LE SITE :  
[WWW.KOIMA.COM](http://WWW.KOIMA.COM)

## on nous informe

### UN N° SPÉCIAL DE DEFIS SUD CONSCRÉ AU FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

Que représente réellement l'Aide publique au développement (APD), en volume absolu, en termes relatifs et sur le plan qualitatif ? Quel bilan tirer de 40



# on nous informe

ans de "financement du développement" ?

En 2000, l'APD des pays riches en faveur des pays pauvres s'élevait à 53 milliards de dollars, soit à peine plus de 0.22 % du PNB des pays de l'OCDE ou 1/260ième du volume des échanges commerciaux - qui atteignaient les 13.000 milliards de dollars. Et comparativement aux contributions des migrants au développement de leur pays d'origine, ces 53 milliards tiennent-ils la comparaison ?

Sur le plan des intentions, que recherchent les pays donateurs dans leur politique de développement ? Et ces intentions rejoignent-elles les faits ou alors faut-il se ranger derrière Freddy Destrait, Secrétaire général de SOS Faim, pour conclure que l'aide au développement est simplement une assistance publique à l'échelle internationale ?

En proposant un large éventail de contributions, l'édition spéciale de Défis Sud apporte des réponses diversifiées à ces questions et n'occulte pas le débat de fond : finalement, l'aide publique au développement sert-elle vraiment à quelque chose ?

Cette édition spéciale est disponible au prix de 4 € en s'adressant à : Défis Sud, rue aux Laines, 4 - 1000 Bruxelles, Belgique - Fax : 32- (0)2- 511 22 38 - @ : d.sud@sosfaim.be  
 POUR PLUS D'INFORMATION :  
 PIERRE COOPMAN, RÉDACTEUR EN CHEF DÉFIS SUD,  
 PCO@SOSFAIM.BE  
 JEAN-JACQUES GRODENT,  
 RESPONSABLE DE L'INFORMATION  
 À SOS FAIM, JJG@SOSFAIM.BE  
 SOS FAIM - RUE AUX LAINES, 4, 1000 BRUXELLES -FAX : 32 (0)2 511 22 38 - WWW.SOSF

## ENJEUX INTERNATIONAUX, N°2 : LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION. UN ENJEU POUR LA LIBERTÉ, LA DIVERSITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT

Enjeux internationaux décrit la montée en puissance des NTIC et leurs répercussions sur la liberté, le développement et la diversité. Des défis qui seront au centre du Sommet mondial de la société de l'information qui se tiendra en décembre prochain à Genève et dont les réunions préparatoires ont été marquées par de vives polémiques. Venus de tous les horizons (l'université, le journalisme, les institutions internationales, le militantisme social) et de

tous les coins du monde, (Bangladesh, Laponie, Côte d'Ivoire, Etats-Unis, France, Belgique, Tunisie ...), les 12 auteurs offrent, au carrefour de la géopolitique, de la culture et du développement, des perspectives originales, des regards croisés et des points de vue sur l'un des dossiers déterminants du XXIème siècle.



NOUS VOUS INVITONS À DÉCOUVRIR LA REVUE EN SURFANT SUR NOTRE SITE : [HTTP://WWW.ENJEUX-INTERNATIONAUX.ORG/](http://WWW.ENJEUX-INTERNATIONAUX.ORG/) POUR COMMANDER UN NUMÉRO OU POUR VOUS ABONNER, VOUS POUVEZ SOIT VOUS RENDRE SUR LE SITE INTERNET (OÙ VOUS TROUVEREZ UN BULLETIN QU'IL SUFFIT DE NOUS RENVOYER D'UN PETIT CLIC), SOIT NOUS CONTACTER PAR TÉLÉPHONE, MAIL OU COURRIER POSTAL.  
 ENJEUX INTERNATIONAUX  
 47, AVENUE DES MYRTES  
 B - 1080 BRUXELLES  
 TÉL : +32 2 465 61 83  
 FAX : + 32 2 468 15 07  
 E-MAIL : [INFO@ENJEUX-INTERNATIONAUX.ORG](mailto:INFO@ENJEUX-INTERNATIONAUX.ORG)  
 SITE : [HTTP://WWW.ENJEUX-INTERNATIONAUX.ORG](http://WWW.ENJEUX-INTERNATIONAUX.ORG)

**ALTERNATIVES SUD - CAHIERS TRIMESTRIELS**  
**VOL. X (2003), N° 1, LES DESSOUS DE L'ALCA (ZONE DE LIBRE-ÉCHANGE DES AMÉRIQUES)**  
**POINTS DE VUE DU SUD, 187 PAGES.**

Le projet de Zone de libre-échange des

Amérique (ALCA, Area de Libre Comercio de las Américas) est sur le point d'aboutir. Prévue pour 2005, son entrée en vigueur confirmera la domination économique des Etats-Unis sur le reste du continent. Dans ses orientations actuelles, le projet hypothèque la souveraineté des Etats latino-américains et offre l'horizon d'une intégration subordonnée au grand marché américain. Les perspectives sociales et environnementales sont nettement défavorables. Quels rôles jouent dans cette dynamique le Plan Colombie, le Plan Puebla Panama et d'autres initiatives similaires ? Le Mercosur dans le cône Sud de l'Amérique latine et le Marché commun centro-américain constituent-ils des alternatives solides à la logique de l'ALCA ? L'actuelle mobilisation d'acteurs sociaux et politiques opposés au projet suffira-t-elle à renverser la tendance ? Pour les Etats-Unis, l'ALCA est aussi l'étape cruciale d'une stratégie mondiale.

**VOL. X (2003), N°2, ECONOMIE ET GÉOPOLITIQUE DU PÉTROLE. POINTS DE VUE DU SUD, 189 PAGES**

Ressource naturelle limitée, moteur du capitalisme et du productiviste, enjeu de conflits majeurs, le pétrole demeure, en ce début de XXIe siècle, la marchandise la plus convoitée au monde. Elle fait et défait les politiques extérieures des pays consommateurs : elle conditionne l'histoire et le destin des pays producteurs et en particulier du Moyen-Orient. Contre vents et marées, les intérêts stratégiques et commerciaux des Etats-Unis et des transnationales pétrolières dominent. Ils justifient l'injustifiable : les politiques économiques les plus aventureuses, le recours à la corruption et à la force militaire pour contrôler le marché, le déplacement acheté ou forcé de populations pour le creusement de puits ou la construction d'oléoducs, la transgression des normes environnementales les plus élémentaires, etc. L'OPEP, l'organisation des pays exportateurs de pétrole, constitue-t-elle, dans toutes ses contradictions, un contre-pouvoir alternatif ? Des voix s'élèvent et des mouvements émergent pour mettre en cause le modèle de développement dominant, pour défendre le droit des peuples, pour plaider la cause des énergies renouvelables.

PRIX AU NUMÉRO : 13 EUR -

# on nous informe

20 CHF - 15 USD - 25 CAD, PORT  
COMPRIS

ABONNEMENT UN AN (4 N°) : 50  
EUR - 75 CHF - 55 USD - 85 CAD  
CENTRE TRICONTINENTAL - CETRI  
AVENUE STE GERTRUDE 5 -  
B- 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE  
(BELGIQUE)  
TEL. +(32.10) 48 95 60 -  
FAX +(32.10) 48 95 69  
COURRIEL : CETRI@CETRI.BE -  
WEB : WWW.CETRI.BE

## NOUVEAU SITE DU FORUM MONDIAL DES ALTERNATIVES

Le nouveau site du FMA est en ligne depuis quelques jours. En plus des informations sur le FMA et ses projets, il héberge le "répertoire des mouvements sociaux", dont l'ambition est de faire connaître, ou mieux connaître, les mouvements sociaux et réseaux transnationaux qui animent le mouvement altermondialiste. Le répertoire des mouvements sociaux est composé d'une part de fiches descriptives sur les mouvements et les réseaux citoyens, et d'autre part d'articles mettant en évidence le contexte dans lequel se déroulent leurs luttes. Ce site est donc appelé à se développer au fil du temps. Vos suggestions sont les bienvenues.  
[WWW.FORUM-ALTERNATIVES.ORG](http://WWW.FORUM-ALTERNATIVES.ORG)

## LE GRAD PRÉSENTE "GOUTTE A GOUTTE ... NAIT L'OCEAN ..."

Ce Livre-CD sur le Commerce équitable et la Mobilisation citoyenne se compose de 3 contes écrits par Rajni Chopra, illustrés par Dominique Künzler-Leclerc, accompagnés de fiches pédagogiques pour un public de 9 à 13 ans.

(72 pages richement illustrées, format  
21x21, CD 3 titres x 17mn)

1. "La mélodie de Miguel" aborde les thèmes du pillage des ressources naturelles, des conséquences écologiques et sociales de l'exploitation intensive des cultures d'exportation.
2. "Le ballon qui est passé par un trou dans le ciel" aborde principalement le thème du commerce équitable comme une alternative à l'exploitation et au travail forcé des enfants.
3. "La Légende des miroirs" montre la force des consommateurs pour lutter contre l'exploitation des mains-d'œuvre à bas salaires. Pour permettre à l'enfant de mieux comprendre, chaque conte est suivi d'une feuille de jeu et d'une fiche décrivant les situations réelles à partir desquelles les histoires ont été imaginées. Le tout est complété en fin d'ouvrage par une fiche thématique sur les commerces équitables et éthiques, un lexique et des fiches-solutions quelque peu commentées.

Le tout aux prix de : 15,00 Euros pour 1 exemplaire (*frais de port offerts*) 40,00 Euros pour 3 exemplaires (*frais de port offerts*), 100,00 Euros pour 8 exemplaires (*frais de port offerts*)  
ET POUR ENCORE MIEUX SENSIBILISER LE JEUNE PUBLIC AU DÉVELOPPEMENT DURABLE :  
INFORMATIONS ET COMMANDES AU  
[GRAD.FR@FNAC.NET](mailto:GRAD.FR@FNAC.NET)

**MIEL MAYA HONING PUBLIE "DES  
ABEILLES ET DES HOMMES :  
MIEL ET COMMERCE ÉQUITABLE,  
L'EXEMPLE DU MIEL MAYA AU  
MEXIQUE"**

L'objectif de ce livre est de combiner une approche centrée sur un produit - le miel -, une région géographique - le Mexique - et une action déterminée - celle de Miel Maya Honing -, avec une vision plus générale, à la fois du miel et du commerce équitable. Car le commerce équitable, qui allie commerce et solidarité, est plus complexe qu'il n'y paraît : cette double approche permet d'éviter bien des stéréotypes ou des *a priori* et d'ancrer la réflexion dans une connaissance concrète du produit et des différents acteurs concernés.

Les cinq parties qui constituent cet ouvrage collectif forment un tout, mais peuvent être lues indépendamment l'une de l'autre. La première fournit une connaissance élémentaire de l'apiculture, nécessaire si l'on veut bien comprendre le travail des apiculteurs. La présentation de l'apiculture au Mexique et de sa place dans un marché qui se mondialise chaque jour davantage permet, ensuite, de se faire une idée plus précise du contexte des producteurs du miel Maya. La quatrième partie, le cœur de ce livre, est consacrée au commerce équitable du miel et à la manière dont il est mis en œuvre avec le miel Maya. Le livre s'achève sur la participation au commerce équitable, laquelle concerne autant les responsables économiques et politiques que les citoyens.

224 pages, illustrées de 18 photos noir et blanc

DIFFUSION : EN LIBRAIRIE, DANS  
LES MAGASINS DU MONDE-OXFAM  
ET PAR CORRESPONDANCE  
AUPRÈS DE MIEL MAYA HONING :  
RUE DE STEPPES, 26 À 4000 LIÈGE  
[MAYA@MAYA.BE](mailto:MAYA@MAYA.BE), AU PRIX PROMOTIONNEL DE 15 EUROS, FRAIS DE PORT COMPRIS.

# offres d'emploi

## RCN JUSTICE & DÉMOCRATIE ENGAGÉ UN/E COORDONNATEUR DE PROGRAMME AU RWANDA

RCN travaille au Rwanda depuis 1994 en collaboration avec le Ministère de la justice. Actuellement RCN apporte une aide technique au déroulement des instructions et des procès devant les juridictions rwandaises chargées des dossiers de répression de génocide : procès groupés, présentations des prisonniers en vue d'enquête et libération éventuelle, procédure d'aveu. Une évaluation externe des orientations stratégiques et opérationnelles futures est actuellement en cours.

Profil recherché : licencié en droit ou expérience équivalente dans le domaine juridique, expérience en coopération au développement (en Afrique centrale de préférence), capacité d'analyse politique, de conceptualisation et d'organisation, capacité de gestion de projets et de gestion d'équipe, aisance dans les relations humaines, sens de la relation institutionnelle et de la diplomatie, aisance rédactionnelle, curiosité et ouverture d'esprit à l'égard de la culture du pays, enthousiasme et adhésion aux principes de l'ONG.

Tâches : Le Coordonnateur est responsable de l'exécution du programme, de son suivi et de son évaluation interne. Il/elle participe activement au développement de la mission en proposant de nouvelles actions ou approches dans le respect des objectifs, du mandat et des valeurs de RCN ; il/elle supervise la gestion générale de la mission, anime et dirige une équipe de 25 personnes, dont 2 expatriés, représente le projet auprès des autorités et des partenaires rwandais, ainsi qu'auprès des représentants de la communauté internationale, alimente le siège en informations et analyses de qualité qui permettent à ce dernier d'ajuster les orientations stratégiques du projet.

Le/la coordonnateur est basé à Kigali. Engagement et départ en janvier 2004, pour une année minimum. Renouvellement souhaité. Retour au pays d'origine : deux voyages par an.

POUR PLUS D'INFORMATION VEUILLEZ  
CONTACTER MADAME ISABELLE  
PLUMAT, RESPONSABLE DE  
PROGRAMME À BRUXELLES AU 02.347  
02 70 OU RCNBXL.RP1@TISCALI.BE

## APPEL À CANDIDATURE POUR UNE RÉSERVE DE RECRUTEMENT

L'association Diobass, Ecologie et Société (DES) est active dans le domaine de la formation, de la communication sociale et de la recherche-action en milieu rural africain.

Dans le cadre de ses activités menées en Afrique de l'Ouest, et plus particulièrement au Burkina Faso, l'association constitue actuellement une réserve de recrutement. Cette réserve concerne des cadres permanents et des consultants indépendants. Les profils recherchés sont les suivants : agronomes, vétérinaires et technologues dans le domaine de l'activité agricole et arti-

sanale ; pédagogues spécialisés en matière d'éducation active et participative des enfants et des adultes en milieu rural. Les candidats devront présenter les aptitudes suivantes : capacité de communication et d'animation de groupes, aisance rédactionnelle, capacité d'analyse socio-politique du développement des communautés rurales, sociabilité et capacité à travailler en équipe.

Une expérience avérée en pédagogie participative est un atout dont il sera tenu compte. Les activités de l'association se déroulent principalement sur le terrain. En cas de recrutement, les candidats devront accepter des déplacements réguliers. Les rémunérations qui seront proposées dans le cadre de l'association sont celles qui sont en vigueur dans les ONG locales d'Afrique de l'Ouest. Les candidats qui souhaitent se présenter sont priés de justifier leurs motivations pour un travail en milieu paysan. Ils fourniront un CV détaillé et rempliront la fiche de candidature qui leur sera envoyée sur simple demande. Aucune pièce officielle ne sera envoyée à ce stade de la sélection.

Les actes de candidatures seront traités de façon confidentielle. Une réponse et une information sur la suite du processus de sélection sera fournie dans les trois mois qui suivent la réception de la candidature. **IL EST INUTILE DE SE PRÉSENTER DANS LES BUREAUX DE L'ASSOCIATION, NI DE TÉLÉPHONER, EN L'ABSENCE DE CONVOCATION. TOUS LES CONTACTS DEVRONT AVOIR LIEU PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE OU POSTAL AUX ADRESSES SUIVANTES :**  
COURRIEL : DIOBASS@CENATRIN.BF  
ADRESSE POSTALE : 09 BP 329  
OUAGADOUGOU 09  
BURKINA FASO  
OU  
COURRIEL : DIOBASS@TISCALI.BE  
ADRESSE POSTALE : RUE LAURENT  
DELVAUX, 13  
1400 NIVELLES  
BELGIQUE

## APPEL AUX CONSULTANTES/CONSULTANTS BÉNÉVOLES

L'opération 11.11.11, la campagne de récolte de fonds organisée chaque année par le CNCD, présente au public des programmes élaborés par les ONG en relation avec leurs partenaires du Sud. Le choix des programmes retenus s'effectue suivant des principes et des procédures stricts et précis. La première étape de sélection est l'examen, par des consultant-e-s indépendant-e-s, de la conformité des programmes aux critères propres du CNCD. En fin de procédure, les collègues de consultant-e-s remettent un avis sur l'inscription ou non des programmes à l'opération 11.11.11. Trois collègues de consultant-e-s (1 par continent) se chargent de ce travail chaque année de manière bénévole.

Le CNCD lance un appel aux candidat-e-s afin de renforcer ces collègues de telle sorte

que chaque consultant-e n'ait que 1 ou 2 projets à étudier. Le conseil d'administration du CNCD approuvera en janvier la composition de ces collèges.

Les consultant-e-s répondent aux critères suivants:

- 1) chaque consultant-e d'un collège doit être indépendant-e des ONG qui soumettent des programmes de développement dans la zone géographique de ce collège.
- 2) le/la consultant-e doit avoir une compétence en matière de développement axée de manière géographique ou sectorielle (agriculture, santé, etc.);
- 3) le/la consultant-e doit avoir au minimum trois ans d'expérience de travail dans un pays du Sud;
- 4) le/la consultant-e s'engage à honorer les réunions de sélection, à étudier les programmes présentés, à rencontrer les ONG qui les conçoivent. Ce travail se fait bénévolement entre les mois de février et avril. Il peut être estimé à maximum 5 jours de travail pour la totalité des tâches à effectuer (voir tableau ci-après).

SI VOUS SOUHAITEZ RÉPONDRE À NOTRE APPEL (OU POUR TOUT COMPLÉMENT D'INFORMATION), N'HÉSITEZ PAS À PRENDRE RAPIDEMENT CONTACT AVEC NOUS ET NOUS FAIRE PARVENIR VOTRE C.V. À ANNABELLE VANDOOREN, COORDINATRICE DE LA SÉLECTION DES PROGRAMMES, C.N.C.D. - OPÉRATION 11.11.11., 9, QUAI DU COMMERCE - 1000 BRUXELLES, TEL. : 02 250 12 30 - FAX. : 02 250 12 63

## LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS\* :

- N° 102 [MARS 2004] : TECHNOLOGIES APPROPRIÉES (2ÈME VOLET - SUITE DU N° 98)
- N° 103 [JUIN 2004] : GESTION TERRITORIALE DES RESSOURCES

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

Courriel : [stephane.boulch@cota.be](mailto:stephane.boulch@cota.be)  
Télécopie : + 32 2 223 14 95  
Téléphone : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrions plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

## → CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.

La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.

Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

## → FORMAT DES ARTICLES

- 16 000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
- sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
- en format Microsoft Word
- sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
- Chaque article doit débiter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
- Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyer en fin de texte
- Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

## → RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

## → DROITS

- La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.

• L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.

• A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

## → PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

*\* Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA des suggestions des auteurs et lecteurs...*

## → PUBLICATIONS DU COTA



**HORS SERIE N°1**  
**REPERTOIRE BIBLIOGRAPHIQUE**  
**MICROFINANCE**  
S. KUGENER, L. JANSSENS, D. HUYBRECHT



**HORS SERIE N°2**  
**ORGANISER L'ÉVALUATION D'UNE ACTION**  
**DE DÉVELOPPEMENT DANS LE SUD**  
C. LELOUP, S. DESCROIX



**HORS SERIE N°3**  
**NORD-SUD, SE DOCUMENTER ET**  
**ORGANISER UNE RECHERCHE**  
P. GERADIN, C. SLUSE



**HORS SERIE N°4**  
**HISTOIRES D'ÉVALUATION**  
S. DESCROIX



**HORS SERIE N°5**  
**RADIOS COMMUNAUTAIRES EN**  
**AFRIQUE DE L'OUEST**  
S. BOULCH

**VIENT DE PARAÎTRE**

**LA DÉCENTRALISATION EN AFRIQUE DE L'OUEST :**  
**ENTRE POLITIQUE ET DÉVELOPPEMENT**  
M. TOTTE, T. DAHOU, R. BILLAZ  
ED. KARTHALA, 403 PAGES, 12 €

On a beaucoup vanté, ces dernières années, l'émergence d'une démocratie locale capable de contrebalancer les tendances hégémoniques des États centralisateurs.

Cet ouvrage propose de voir ce qu'il en est dans les pratiques comme en théorie. Les ONG COTA et ENDA ont réuni dans cet ouvrage différentes contributions afin de rendre plus lisibles les concepts et les enjeux : d'illustrer des dynamiques locales inédites d'affrontement et d'arbitrage : de rendre compte des nouvelles opportunités et contraintes (techniques et organisationnelles) qui s'offrent aux acteurs du développement.



**HORS SERIE N°6**  
**LA PAUVRETE EN REFERENCES**  
M. TOTTE



**CHEMINEMENT D'UNE ACTION DE**  
**DÉVELOPPEMENT**  
E. BEAUDOUX, G. DE CROMBRUGGHE, F. DOUX-  
CHAMPS, M.C. GUENEAU, M. NIEUWKERK



**MEDIA RESISTANCE**  
S. BAILLY, D. BEAUFORT



**TECHNOLOGIES WALLONNES POUR**  
**UN DÉVELOPPEMENT DURABLE**  
AWEX



**PAROLES D'AFRIQUE CENTRALE :**  
**BRISER LES SILENCES**  
INSTITUT PANOS, COTA

**LA RUBRIQUE DES ECHOS DU COTA SUR LE SITE DU COTA N'EST PAS UNE VERSION ÉLECTRONIQUE DE LA REVUE MAIS UNE INTERFACE DESTINÉE À FACILITER LES ÉCHANGES AVEC LE LECTEUR ET L'ASSOCIER D'AVANTAGE À NOTRE TRAVAIL.**

**GRÂCE AU SITE, VOUS POUVEZ DÉSORMAIS :**

- CONSULTER UNE TABLE DES MATIÈRES COMPLÈTE ;
- COMMANDER DES NUMÉROS DE LA REVUE ;
- REMPLIR ET NOUS FAIRE PARVENIR UNE DEMANDE D'ABONNEMENT ;
- NOUS ENVOYER LES ANNONCES QUE VOUS SOUHAITEZ VOIR PARAÎTRE GRATUITEMENT DANS NOS PAGES ;
- RÉPONDRE AUX APPELS À CONTRIBUTIONS ;
- COMPLÉTER L'INFORMATION CONTENUE DANS LA REVUE EN CONSULTANT DES TEXTES CLASSÉS PAR DOSSIERS THÉMATIQUES ;
- EXPRIMER VOTRE OPINION SUR DES ARTICLES OU LA REVUE ELLE-MÊME ;
- NOUS ADRESSER TOUTES SORTES DE SUGGESTIONS ET INTERVENIR DANS LE CHOIX DES THÉMATIQUES À VENIR, ETC.

**LE SITE NOUS PERMETTRA DE MIEUX NOUS CONNAÎTRE. C'EST UN OUTIL PRÉCIEUX POUR NOUS COMME POUR VOUS. VISITEZ-LE. UTILISEZ-LE.**