

# GESTION DES INCIDENCES



**AGEH**   
**mitmenschen.**

Association pour l'Assistance  
au Développement (AGEH)

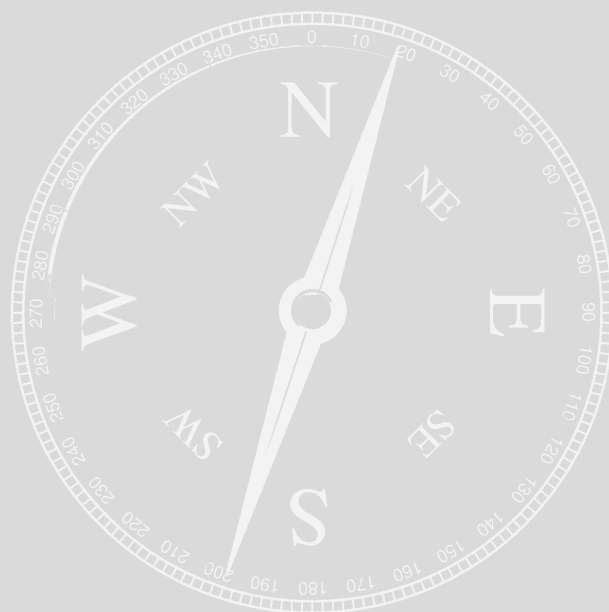
UN MANUEL PRATIQUE POUR  
L'ANALYSE, LA PLANIFICATION,  
LE SUIVI ET L'AUTO-ÉVALUATION  
BASÉ SUR LA CARTOGRAPHIE  
DES INCIDENCES

2019



# GESTION DES INCIDENCES

UN MANUEL PRATIQUE POUR  
L'ANALYSE, LA PLANIFICATION,  
LE SUIVI ET L'AUTO-ÉVALUATION  
BASÉ SUR LA CARTOGRAPHIE  
DES INCIDENCES



**Publiée par :**

Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) e.V.  
Ripuaurenstraße 8  
50679 Cologne, Allemagne  
[www.ageh.de](http://www.ageh.de)

Rédaction :

Christian Kuijstermans

Contributions :

Helen Bash-Taqi, Constanze Blenig, Denise Irmischer,  
Gladys Susan Laker, Eliana Lombo, Julien Ngassa,  
Freddy Nkurunziza, Javier Pacheco, Lisa Picott, Oscar Pino,  
Carlos Pires, Catalina Prieto, Nivine Sandouka,  
Stefan Willmutz

Traduction :

Freddy Nkurunziza et Julien Ngassa

Mise en page :

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	i
PREFACE .....	iv
AVANT-PROPOS .....	v
REMERCIEMENTS .....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS .....	1
<b>INTRODUCTION AU MANUEL</b> .....	<b>2</b>
Comment est né ce manuel .....	2
Comment utiliser le manuel .....	4
L'importance de la réflexion et de l'apprentissage .....	4
Intégration de la Dimension de Genre et celle du « Ne pas Nuire » .....	5
Quelques remarques sur les terminologies utilisées .....	5
<b>INTRODUCTION À L'APPROCHE DE GESTION DES INCIDENCES</b> .....	<b>7</b>
<b>CONCEPTS CLÉS</b> .....	<b>7</b>
La complexité du changement .....	7
Les incidences décrites comme des changements de comportement .....	8
La sphère d'influence d'un projet et l'accent mis sur les Partenaires Directs .....	9
<b>VUE D'ENSEMBLE DES PHASES ET DES ÉTAPES INDIVIDUELLES</b> .....	<b>11</b>
<b>PHASE I. ANALYSE</b> .....	<b>13</b>
<b>ÉTAPE 1 : QUESTION CENTRALE</b> .....	<b>14</b>
Introduction .....	14
En pratique : identifier la Question Centrale .....	15
<b>ÉTAPE 2 : ANALYSE DE CONFLIT</b> .....	<b>16</b>
Introduction .....	16
En pratique : analyser les différents acteurs et facteurs et leurs relations dans l'Analyse de Conflit .....	17
Schéma I : Outil d'Analyse de Conflit .....	20
<b>ÉTAPE 3 : ANALYSE DES CAPACITÉS ORGANISATIONELLES</b> .....	<b>22</b>
Introduction .....	22
En pratique : explorer les capacités de l'organisation .....	23
Schéma II : Analyse des Capacités Organisationelles .....	25
<b>ÉTAPE 4 : VALEUR AJOUTÉE DE LA COOPÉRATION EN PERSONNEL</b> .....	<b>26</b>
Introduction .....	26
En pratique : définir la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel .....	27
Schéma III : Documentation des résultats de la Phase I : Analyse .....	28



<b>PHASE II : PLANIFICATION DE PROJET</b>	29
Entreprende la Planification de Projet	31
<b>ÉTAPE 1 : VISION DU PROJET</b>	32
Exemple d'une Vision du Projet	32
Introduction	32
En pratique : définir la Vision du Projet	33
<b>ÉTAPE 2 : MISSION DU PROJET</b>	35
Exemple d'une Mission du Projet	35
Introduction	35
En pratique : décrire la Mission du Projet	36
<b>ÉTAPE 3 : CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES</b>	37
Exemple d'une Cartographie des Partenaires	37
Introduction	38
En pratique : créer une Cartographie des Partenaires	41
<b>ÉTAPE 4 : INCIDENCE VISÉE</b>	43
Exemple d'une Incidence Visée	43
Introduction	43
En pratique : décrire l'Incidence Visée	45
<b>ÉTAPE 5 : MARQUEURS DE PROGRÈS</b>	47
Exemple des Marqueurs de Progrès	47
Introduction	48
En pratique : identifier les Marqueurs de Progrès	50
<b>ÉTAPE 6 : INVENTAIRE DES STRATÉGIES</b>	52
Exemple d'un Inventaire des Stratégies	52
Introduction	53
En pratique : développer un Inventaire des Stratégies	54
<b>ÉTAPE 7 : TÂCHES ET RESPONSABILITÉS</b>	57
Exemple des Tâches et Responsabilités	57
Introduction	58
En pratique : déterminer les Tâches et Responsabilités	59
Schéma IV : Documentation des résultats de la Phase II : Planification de Projet	60
<b>PHASE III : SUIVI</b>	62
Deux niveaux de suivi et l'accent mis sur les Partenaires Directs	63
Suivi du processus de changement à l'aide de Marqueurs de Progrès	63
Suivi pour la réflexion et l'apprentissage	64
Le rôle des spécialistes APSE dans l'organisation	64
<b>ÉTAPE 1 : PLAN DE SUIVI</b>	65
Introduction	65
En pratique : élaborer un Plan de Suivi	65
Schéma V : Plan de Suivi	68
<b>ÉTAPE 2 : SUIVI DES INCIDENCES ET DES STRATÉGIES</b>	69
Introduction	69
Exemple d'une planification du Suivi des Incidences et des Stratégies	71
Exemple des résultats d'analyse et de documentation du Suivi des Incidences et des Stratégies	72
Suivi des Incidences et des Stratégies : planification	73
Suivi des Incidences et des Stratégies : analyse et documentation	75
Schéma VI : Planification et suivi des activités	77

<b>ÉTAPE 3 : SUIVI ET RÉFLEXION</b> .....	78
Introduction .....	78
Outil 1 : exercice d'application : la Chronologie crée un premier aperçu .....	79
Outil 2 : Suivi : visualiser le progrès vers l'Incidence Visée .....	80
Schéma VII : Suivi : Visualiser le progrès vers l'incidence visée .....	82
Outil 3 : la réflexion et l'apprentissage sur les changements .....	83
Questions Guides pour faciliter la discussion et la réflexion sur les changements .....	85
Schéma VIII : Suivi : Journal des Incidences .....	86
Schéma IX : Outil de suivi – Examen de la logique du projet .....	87
 <b>PHASE IV : AUTO-ÉVALUATION</b> .....	88
Sur quoi devrait se concentrer l'auto-évaluation ? .....	89
<b>ÉTAPE 1 : PLAN D'AUTO-ÉVALUATION</b> .....	91
Introduction .....	91
Préparation du Plan d'Auto-Évaluation .....	91
Mise en oeuvre d'activités supplémentaires pour la collecte et l'analyse de données .....	93
Schéma X : Plan d'Auto-Évaluation .....	94
Schéma XI : Modèle de collecte et d'analyse de données d'Auto-Évaluation .....	95
<b>ÉTAPE 2 : AUTO-ÉVALUATION ET RÉFLEXION</b> .....	96
Introduction .....	96
Auto-Évaluation et Réflexion : l'atelier .....	97
Questions Guides pour L'Atelier d'Auto-Évaluation et Réflexion .....	99
Questions Guides pour L'Atelier d'Auto-Évaluation et Réflexion continue .....	100
 <b>ANNEXE 1 : RÉFÉRENCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES</b> .....	101
<b>ANNEXE 2 : GESTION DES INCIDENCES - GLOSSAIRE</b> .....	103
<b>ANNEXE 3 : TERMINOLOGIES EN ANGLAIS, FRANÇAIS ET ESPAGNOL</b> .....	105
<b>ANNEXE 4 : DE LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES À LA GESTION DES INCIDENCES</b> .....	107
<b>ANNEXE 5 : EXEMPLE DE DOCUMENTATION DES</b> <b>RÉSULTATS D'UNE PLANIFICATION DE PROJET AVEC GESTION DES INCIDENCES</b> .....	110



# PRÉFACE

La Cartographie des Incidences a été mise au point il y a 20 ans par le Centre de Recherches pour le Développement International. Pour de nombreux acteurs du secteur du développement, elle est devenue une partie intégrante de leurs boîtes à outils pour la planification, le suivi et l'évaluation. De nombreuses organisations à travers le monde ont appliqué et adapté la Cartographie des Incidences à leurs propres projets et programmes, en fonction de leurs besoins et de leurs contextes. De temps en temps, nous entendons parler de ces applications et, en tant que communauté de praticiens, nous apprenons d'elles et améliorons notre compréhension et nos pratiques.

L'AGEH est l'une de ces organisations, et la Gestion des Incidences représente sa généreuse contribution à notre communauté, s'appuyant sur plus de dix ans d'expérience dans la Cartographie des Incidences. L'AGEH a repris les outils et les principes de la Cartographie des Incidences et les a adaptés à son contexte institutionnel, en utilisant les éléments qui lui conviennent le mieux, et en proposant un certain nombre d'outils différents qui complètent les outils originaux de la Cartographie des Incidences. Bien que l'AGEH ait développé cette approche pour ses propres projets et ceux de

ses organisations partenaires, la Gestion des Incidences offre une opportunité d'apprentissage et de discussion pour la Communauté d'Apprentissage de la Cartographie des Incidences (*Outcome Mapping Learning Community* – OMLC).

La Gestion des Incidences comprend en particulier une section sur l'analyse de la situation, qui jette des bases claires pour la planification de projets et fournit un guide détaillé sur le suivi, la réflexion et l'auto-évaluation. Grâce à ces ajouts, l'AGEH a répertorié de nombreuses pratiques et innovations en matière de planification, de suivi et d'évaluation apparues depuis la création de la Cartographie des Incidences, et je suis certain que la Gestion des Incidences s'avérera être une ressource utile pour de nombreux membres de notre communauté.

SIMON HEARN

*Coordonnateur,  
Outcome Mapping Learning Community  
Janvier 2019*

# AVANT- PROPOS

L'Association pour la Coopération au Développement (AGEH), en tant qu'agence catholique allemande pour la coopération internationale, élabore et met en œuvre des programmes de consolidation de la paix en coopération avec des organisations partenaires locales, visant à prévenir la violence et à promouvoir la paix dans les zones de crise et de conflit. Le programme du Service Civil pour la Paix (SCP) de l'AGEH est centré sur le détachement d'un personnel spécialement formé, les Coopérants SCP, afin de soutenir les organisations partenaires locales qui œuvrent pour la réduction de la violence, et qui aident les communautés à faire face aux violences passées.

L'AGEH estime que la Coopération en Personnel peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration des interactions humaines afin de contribuer à un changement positif. **Tout progrès commence et finit avec les gens et se réalise avec succès grâce à l'interaction, au dialogue et à l'apprentissage.** C'est la ferme conviction sur laquelle repose le travail de l'AGEH. Il s'appuie sur les conclusions d'une évaluation à l'échelle mondiale de la Coopération allemande en Personnel commanditée par le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique (BMZ). L'évaluation a révélé que même au bout de 50 ans, la Coopération en Personnel reste un instrument efficace et que le succès et l'efficacité de ces projets sont étroitement liés à la capacité du personnel expatrié détaché à créer un climat de confiance et de solidarité, et à s'engager dans un apprentissage mutuel servant de base pour le partage d'expériences et de travail avec des collègues locaux, afin de trouver des solutions nouvelles, créatives et durables<sup>1</sup>.

Cependant, l'interaction humaine étant un facteur très complexe dans le travail de développement, il

*La Paix n'est pas le produit de la terreur ni de la peur.  
La Paix n'est pas le silence des cimetières.  
La Paix n'est pas le résultat silencieux d'une répression violente.*

*La Paix est la contribution généreuse et tranquille de tous pour le bien de tous.*

*La Paix c'est le dynamisme.*

*La Paix c'est la générosité.*

***C'est juste et c'est le devoir.***

**Mons. Oscar Romero**

était difficile de trouver des méthodes et des outils appropriés pour faire le suivi et l'évaluation des incidences de la Coopération en Personnel dans les programmes de consolidation de la paix. De nombreuses méthodes APME couramment utilisées suivent une compréhension linéaire d'une chaîne de résultats. Toutefois, l'interaction et l'apprentissage humains constituent une voie de développement circulaire et nécessitent donc une logique circulaire de suivi des progrès et des incidences : ceci permet de tirer des enseignements de l'expérience acquise et de présenter et justifier les résultats qu'il est difficile de décrire par des systèmes linéaires.

Depuis 2007, l'AGEH a commencé à soutenir ses organisations partenaires locales dans le programme SCP via la Cartographie des Incidences en tant que méthodologie d'analyse, de planification, de suivi et d'auto-évaluation des projets de coopération. La Cartographie des Incidences place le changement de comportement, les actions et les interactions des personnes au cœur du processus de changement. Depuis lors, l'AGEH a développé sa propre approche basée sur la Cartographie des Incidences, adaptée aux besoins de ses organisations partenaires et qui accorde une attention particulière à la Coopération en Personnel. C'est cette approche, « Gestion des Incidences », qui est présentée dans ce manuel. Bien qu'il ait été développé pour l'AGEH dans le cadre de son programme SCP, nous espérons que ce manuel sera également une ressource pour d'autres qui mettent en œuvre des projets similaires, et pour apprendre à quel point l'interaction humaine et l'apprentissage mutuel dans un cadre interculturel sont essentiels afin de trouver des solutions pour l'avenir commun de tous.

ULRIKE HANLON

*Coordinatrice Programme SCP de l'AGEH*

<sup>1</sup> Faust, J. Zintl. M. 2015. Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. DEval, Bonn

# REMERCIEMENTS

Ce manuel et l'approche de Gestion des Incidences sont basés sur la méthodologie de la Cartographie des Incidences développée par le Centre de Recherches pour le Développement International. La source principale de ce document est le manuel de Cartographie des Incidences élaboré par Sarah Earl, Fred Carlton et Terry Smutylo<sup>2</sup>. Bien qu'il existe quelques variantes dans certaines des étapes et des outils présentés dans ce manuel, l'approche est donc basée sur cette méthodologie, et repose sur les concepts et les étapes théoriques suggérés dans le manuel de Cartographie des Incidences. Pour cette raison, il n'y a pas de référence spécifique au manuel de Cartographie des Incidences, car il s'agirait de références à toutes les étapes de ce manuel.

L'AGEH et ses organisations partenaires travaillent avec la méthodologie de la Cartographie des Incidences depuis 2007. C'est sur la base de cette expérience que l'approche présentée dans ce manuel a été développée. Les expériences des activités de planification, de suivi et d'auto-évaluation avec les organisations partenaires de l'AGEH ont été intégrées dans ce manuel. Les exemples de ce manuel proviennent d'organisations partenaires. Néanmoins, la liste des organisations partenaires ayant contribué à ce manuel serait trop longue pour toutes les mentionner ici.

Les Experts Locaux en PSE, qui travaillent pour l'AGEH dans 14 pays différents, ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration de ce manuel, tant au niveau de la collecte d'expériences pratiques liées à la démarche qu'au niveau de son élaboration. Nous voudrions remercier les femmes et les hommes mentionnés ci-dessous pour leurs précieuses contributions : Helen Bash-Taqi (Sierra Leone et Libéria),

Denise Irmscher (Guatemala et Salvador), Gladys Laker (Ouganda, Kenya et Soudan du Sud), Eliana Lombo (Colombie), Julien Ngassa (Cameroun et République Centrafricaine), Freddy Nkurunziza (Burundi, Rwanda et République Démocratique du Congo), Javier Pacheco (Colombie), Lisa Picott (Colombie), Oscar Pino (Colombie), Carlos Pires (Timor oriental), Catalina Prieto (Colombie), et Nivine Sandouka (Palestine, Israël et Jordanie). Des contributions importantes ont été apportées par Constanze Blenig, formatrice pour les cours APSE organisés au siège de l'AGEH à Cologne, en Allemagne, ainsi que par Stefan Willmutz, qui était responsable conseiller APSE de l'AGEH de 2007 à 2013, et qui a lancé le processus en 2007. Pour la traduction de ce manuel en espagnol et français une aide précieuse a été apportée par Julie Beauzac (français), Adrian Beling (espagnol), Eliana Lombo (espagnol), Julien Ngassa (français), Freddy Nkurunziza (français) et Javier Pacheco (espagnol).

Pour le compte de la Communauté d'Apprentissage de la Cartographie des Incidences (*Outcome Mapping Learning Community - OMLC*), Kaia Ambrose, intendante de l'OMLC, ainsi que Simon Hearn, Coordonnateur de l'OMLC, ont également apporté une contribution précieuse au manuel.

Le développement de ce manuel n'aurait pas été possible sans l'appui continu de l'équipe du Service Civil de la Paix de l'AGEH à Cologne ainsi que de ses coordinatrices et coordinateurs basés dans les pays où l'AGEH travaille.

*Cologne, Janvier 2019*

CHRISTIAN KUIJSTERMANS  
*Conseiller APSE de l'AGEH*

2 Earl, S. ; Carden, F. ; Smutylo, T. 2001. *La cartographie des Incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de Recherches pour le Développement International. Ottawa, ON, Canada.



---

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>AGDF</b>	Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden ( <i>Comité d'Action Service pour la Paix</i> )
<b>AGEH</b>	Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V. ( <i>Association pour la Coopération au Développement</i> )
<b>APSE</b>	Analyse, Planification, Suivi et Évaluation
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ( <i>Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique et du Développement</i> )
<b>CAD</b>	Comité d'Assistance au Développement
<b>CDA</b>	CDA Collaborative Learning Projects ( <i>CDA Projets d'Apprentissage Collaboratif</i> )
<b>DEval</b>	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit ( <i>Institut Allemand pour l'Évaluation du développement</i> )
<b>ForumZFD</b>	Forum Ziviler Friedensdienst e.V. ( <i>Forum Service Civil pour la Paix</i> )
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH ( <i>Agence Allemande pour la Coopération Internationale</i> )
<b>GLPV</b>	Groupe Local de Prévention des Conflits
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économique
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>SCP</b>	Service Civil pour la Paix
<b>OMLC</b>	Outcome Mapping Learning Community ( <i>Cartographie des Incidences Communauté d'Apprentissage</i> )
<b>ROMA</b>	RAPID Outcome Mapping Approach ( <i>RAPID Approche de Cartographie des Incidences</i> )
<b>WFD</b>	Weltfriedensdienst ( <i>Service Mondial pour la Paix</i> )
<b>ZIF</b>	Zentrum für Internationale Friedenseinsätze ( <i>Centre des Opérations Internationales pour la Paix</i> )

# INTRODUCTION AU MANUEL

## Comment est né ce manuel

Depuis la création du Service Civil pour la Paix (SCP)<sup>3</sup> en 2007, les expériences et les connaissances acquises par l'Association pour la Coopération au Développement (*Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe* - AGEH) ont conduit à la décision de promouvoir et d'appuyer activement l'Analyse, la Planification, le Suivi et l'Évaluation (APSE) dans les programmes SCP du monde entier.

L'AGEH est motivée par la conviction que les résultats des projets des organisations partenaires peuvent être améliorés à l'aide d'un système APSE axé sur les incidences, c'est-à-dire les changements de comportements des individus, des groupes et des organisations avec lesquels un projet travaille directement. L'AGEH a constaté que mettre l'accent sur les incidences et mettre en place un système APSE posent plusieurs défis à nombreuses de ses organisations partenaires. Les raisons à cela sont multiples : les contraintes de temps, le manque de connaissances sur la PSE, l'absence d'une compréhension claire des incidences et de la manière dont elles contribuent à améliorer les changements à un niveau plus élevé, les exigences des organisations donatrices à utiliser certains formats, un trop grand nombre de méthodes et d'approches à choisir, le manque de moyens financiers et le cycle continu de projets limités dans le temps : ceci conduit les organisations à donner la priorité à la redevabilité envers les donateurs et à l'acquisition de nouveaux financements au dépens de la qualité des incidences. Ces défis ont abouti à l'élaboration des rapports qui ont tendance à se concentrer davantage sur les activités mises en œuvre, et moins sur les incidences à long terme et les changements auxquels ces activités contribuent.

L'AGEH reconnaît les nombreux avantages d'un système APSE axé sur les incidences. Il stimule l'apprentissage basée sur les expériences, il permet aux femmes et aux hommes de capturer les incidences et, partant, la contribution de l'AGEH aux processus de paix dans les pays partenaires, permettant ainsi de comprendre comment le changement se produit. Il contribue également à structurer et systématiser davantage le travail au sein du programme SCP de l'AGEH.

Même si l'AGEH est consciente du fait que tous les défis et problèmes ne peuvent être résolus en mettant l'accent sur l'orientation vers les incidences et l'APSE, nous nous attendons à ce que cela contribue positivement au travail des organisations partenaires. Cela accroît l'attention portée aux incidences des projets, et contribue donc aux projets davantage axés sur un changement durable et moins sur des activités et produits directement visibles. Par ailleurs, l'utilisation systématique de l'APSE favorise la réflexion et l'apprentissage internes, et contribue par la suite à l'amélioration du travail de chacune et chacun.

Bien que de nombreuses méthodologies soient disponibles, l'AGEH a identifié la Cartographie des Incidences en 2007 comme étant la méthode la plus appropriée pour son programme SCP, et ce pour trois raisons :

1. La Cartographie des Incidences définit les **incidences comme un changement de comportement parmi les groupes ou les individus qui travaillent ensemble dans un projet donné, appelés Partenaires Limitrophes dans la Cartographie des Incidences**. En d'autres termes, un changement durable n'a

<sup>3</sup> Le programme de Service Civil pour la Paix (SCP) est financé par le Ministère allemand de la Coopération Économique et du Développement (BMZ). Il vise à construire un monde dans lequel les conflits sont résolus sans recourir à la violence. Neuf organisations allemandes œuvrant pour la paix et le développement, dont l'AGEH, mettent en œuvre le SCP avec des partenaires locaux. Voir aussi <https://www.ziviler-friedensdienst.org/fr>. En 2018, l'AGEH a soutenu environ 85 projets SCP dans 14 pays différents.

lieu que lorsque les femmes et les hommes commencent à se comporter différemment, de quelque manière que ce soit, afin d'avoir un impact positif sur le conflit.

2. Les résultats décrits, suivis et mesurés dans la Cartographie des Incidences sont ceux **directement atteints par les Partenaires Limitrophes et pris en charge par le projet pendant la période de sa mise en œuvre**. Cela signifie que, des contributions à court terme grâce au projet aux changements à long terme au niveau de la société, les effets peuvent être rendus visibles, évalués et documentés.
3. La Cartographie des Incidences reconnaît que **le changement est un processus complexe faisant l'objet de plusieurs étapes qui ne sont pas forcément linéaires**. La phase de planification ne décrit donc pas uniquement les Incidences Visées à la fin du projet. Elle décrit également les différentes étapes du changement de comportement, qui peuvent être observées et qui conduisent à l'état idéal. Cela permet de suivre des différentes étapes du changement de comportement qui mènent éventuellement aux incidences attendues. La planification est également bien adaptée pour comprendre comment un changement de comportement peut se produire différemment au sein de différents groupes de personnes, qui réagissent aux influences de différentes manières et à des degrés divers. Ce pourrait être le cas pour les groupes de femmes, les groupes d'hommes, les groupes de jeunes ou les groupes vulnérables.

Le manuel a été élaboré dans le cadre du programme SCP de l'AGEH. Les projets définis par les organisations partenaires qui utilisent cette ap-

proche ont en commun la demande Coopération en Personnel de la part de ces organisations : ceci correspond à l'envoi d'un personnel expatrié pour une période spécifiquement déterminée, afin de soutenir l'organisation. Dans ce cas, il s'agit du placement de Coopérants SCP intégrés dans les structures de ces organisations partenaires pour une durée de 3 ans. C'est dans ce contexte que l'approche comporte deux étapes qui font directement référence à la Coopération en Personnel dans le cadre d'un projet. Un autre point commun entre ces organisations est que les projets qu'elles mettent en œuvre sont de petite envergure. Ils se concentrent dans la plupart des cas sur un thème spécifique et sont exécutés au niveau local. Cela signifie par conséquent que des outils pour l'APSE devraient être adaptés aux projets « plus petits ». Finalement, ces projets sont mis en œuvre dans une situation post-conflit, c'est-à-dire dans une situation très spécifique et souvent assez instable.

Depuis que l'AGEH a commencé à utiliser la Cartographie des Incidences en tant qu'outil, nous avons adapté la méthodologie de la manière suivante :

- L'Inclusion des deux étapes qui se rapportent directement à la Coopération en Personnel dans le cadre d'un projet
- L'Inclusion d'outils d'analyse de conflit
- Le développement d'outils mieux adaptés aux petits projets
- Le Développement d'outils et de moyens permettant de préparer et de mener le suivi et l'évaluation

4 Les pays où cette approche a été utilisée en accord avec des organisations partenaires locales sont les suivants : Burundi, Cameroun, Colombie, Guatemala, Israël, Jordanie, Kenya, Libéria, Ouganda, Palestine, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Rwanda, Salvador, Sierra Leone, Soudan du Sud et Timor oriental.

Les différents outils seront expliqués à différentes étapes du manuel. En annexe 4, un aperçu plus détaillé des différences entre la Cartographie des Incidences et cette approche, Gestion des Incidences, sera fourni.

Les concepts généraux de cette approche sont également ceux qui guident la méthodologie de la Cartographie des Incidences. Les adaptations apportées devraient soutenir l'APSE des projets SCP, des projets qui sont fondés sur la Coopération en Personnel, des projets mis en œuvre dans un contexte post-conflit, et en général plus petits.

Avant de rédiger et de publier ce manuel, l'approche a été utilisée et adaptée dans 17 pays différents sur trois continents<sup>4</sup>, avec l'assistance et l'expertise d'experts locaux en APSE de l'AGEH. Le manuel rassemble les expériences et les apprentissages accumulés sur le terrain et propose une version adaptée de la Cartographie des Incidences, sous le nom de **Gestion des Incidences**.

Avec ce manuel, l'AGEH espère offrir un outil complet et utile pouvant aider ceux qui mettent en œuvre des projets ou ceux qui ont la responsabilité de conduire et de faciliter les processus de APSE.

## Comment utiliser le manuel

Le manuel est une ressource à utiliser et à adapter en fonction du contexte dans lequel un projet donné est mis en œuvre. Il offre un ensemble complet d'outils et d'étapes pour faciliter le processus, depuis l'analyse de la Question Centrale sur laquelle le projet doit se focaliser, en passant par la planification d'un projet, jusqu'au suivi et l'auto-évaluation à la fin du projet. Selon les besoins particuliers de toute organisation et/ou projet, le manuel de Gestion des Incidences peut être utilisé dans son ensemble, par parties, ou encore par chapitres. Il peut être utilisé afin d'améliorer les pratiques de l'APSE déjà existantes ou pour combler les lacunes en termes d'analyse, de planification, de suivi et d'évaluation qui existent toujours.

Ce manuel est ainsi structuré de manière à présenter, après une introduction générale de la dé-

marche, les différentes phases du cycle de projet, à savoir l'Analyse, la Planification, le Suivi et l'Auto-Évaluation du projet. Chaque phase est ensuite subdivisée en étapes. La présentation des différentes phases et étapes du manuel contient les éléments suivants :

- L'Introduction du concept
- Les idées sur la façon de le mettre en pratique
- Les questions guides pour faciliter la mise en œuvre pratique
- Dans certains cas, des conseils de facilitation
- Le cas échéant, des outils et schémas associés

Les exemples cités comme explications sont tirés d'expériences pratiques d'organisations partenaires d'AGEH et d'ateliers d'APSE. Un exemple est cité dans toutes les étapes de planification de projet. Cet exemple est tiré d'exercices de planification et de suivi de projets menés avec une organisation partenaire d'AGEH au Cameroun. Les noms exacts ont été omis ou modifiés à des fins de confidentialité. L'exemple a également été modifié, afin de servir de cas d'étude pour expliquer l'approche de Gestion des Incidences. Le même exemple est également disponible dans son intégralité dans l'annexe 5.

## L'importance de la réflexion et de l'apprentissage

L'APSE peut être utilisé à de nombreuses fins, comme par exemple pour la comptabilité, le lobby politique ou la communication. Forts de l'expérience acquise au fil des années au service de l'APSE dans les organisations partenaires, nous avons clairement reconnu que l'APSE était un outil de réflexion et d'apprentissage pour les personnes impliquées dans la gestion et la mise en œuvre de projets. Souvent, les moments de réflexion et d'apprentissage des personnes impliquées dans la mise en œuvre d'un projet ne sont que limités, bien que ce soient ces moments qui peuvent donner lieu à des idées et à des suggestions pour apprendre de meilleures pratiques, répondre aux défis et, d'une manière générale, améliorer la mise en œuvre du projet et servir les personnes pour lesquelles le projet a été conçu. Afin de disposer de nombreux points de vue, l'apprentissage

et la réflexion doivent inclure ceux qui effectuent la mise en œuvre réelle, ceux qui coopèrent avec l'organisation et ceux pour lesquels le projet est conçu : les femmes et les hommes dans des communautés. C'est pourquoi des espaces de réflexion et d'apprentissage sont intégrés à différents moments du cycle de projet tout au long du manuel.

La planification de projet doit être un processus participatif, à travers lequel les femmes et les hommes impliqués ou affectés par le projet ont la possibilité de contribuer de manière significative à ce qui, finalement, affectera leur vie. De même, il est important que ces mêmes voix soient entendues et prises en compte dans le suivi et l'évaluation d'un projet. Pour ce faire, des espaces doivent être aménagés afin de permettre l'exécution du travail quotidien, de prendre le temps d'analyser ensemble le travail fait, de partager systématiquement les réflexions sur ce qui a été réalisé et de planifier le futur. C'est pour cette raison que le manuel insiste sur l'utilisation de réunions ou d'ateliers planifiés et animés, afin de créer ce temps et cet espace de réflexion et d'apprentissage.

Le manuel présente également l'Étape d'Auto-Évaluation à la fin du projet, et intègre un fort accent sur la réflexion et l'apprentissage. En tant que tel, le manuel propose une auto-évaluation plutôt qu'une évaluation externe. Néanmoins, il peut y avoir des raisons pertinentes pour lesquelles une organisation peut envisager une évaluation externe, par exemple pour avoir un point de vue externe, ou parce qu'une organisation donatrice le demande. Même dans ce cas, nous suggérons d'inclure l'auto-évaluation dans le cycle de projet.

## Intégration de la Dimension de Genre et celle du « Ne Pas Nuire » (*Do No Harm*)/ Sensibilité au Conflit

Dans le cadre du programme SCP de l'AGEH, l'intégration de la Dimension de Genre et celle du Ne Pas Nuire/Sensibilité au Conflit sont des thèmes transversaux essentiels dans notre travail avec les communautés qui tentent de reconstruire leur vie

après un conflit violent. AGEH reconnaît l'importante contribution des hommes et des femmes dans les processus de construction de la paix et de développement. Dans le même ordre d'idées, nous pensons que l'intégration de la Dimension de Genre et celle du « Ne Pas Nuire » sont également des questions importantes à prendre en compte dans l'APSE. Cela est encore plus vrai pour une approche qui met l'accent sur le changement de comportement en tant que moteur principal du changement sociétal. Par conséquent, en analysant systématiquement la manière dont un projet influencera ou peut être influencé par des hommes et des femmes, les organisations seront en mesure de planifier des activités spécifiques et de traiter de manière adéquate les préoccupations spécifiques liées au genre lors de la mise en œuvre du projet, du suivi et de la documentation des incidences. L'analyse liée au genre doit être spécifique au contexte et à la problématique abordée par le projet.

Pour cette raison, le manuel contient également quelques idées, outils et questions d'orientation pour intégrer la Dimension du Genre et du « Ne Pas Nuire ». En même temps, le manuel ne sera pas suffisamment exhaustif pour remplacer une analyse plus approfondie si nécessaire. Pour ces cas, il existe d'autres sources précieuses auxquelles on peut également se référer. Dans l'annexe 1 de ce manuel, certaines de ces sources sont mentionnées afin d'orienter ceux qui ont besoin d'intégrer plus profondément à leurs travaux les considérations liées à l'intégration de la Dimension du Genre et celle du « Ne Pas Nuire ».

## Quelques remarques sur les terminologies utilisées

Ce manuel utilise une terminologie spécifique pour décrire les différentes phases et les outils proposés. Il faudra peut-être s'y habituer au début, car nous prenons en compte des connaissances antérieures et enracinées du vocabulaire d'autres méthodologies. Gestion des Incidences, comme Cartographie des Incidences, utilise une terminologie distincte pour souligner des concepts particuliers et les fondements philosophiques de l'approche

5 Les concepts et les fondements philosophiques qui sous-tendent l'approche de la Gestion des Incidences sont ceux qui soulignent également la méthodologie de la Cartographie des Incidences et sont décrits plus en détail dans le Manuel de la Cartographie des Incidences : Earl, S.; Carden, F.; Smutylo, T. 2002. La cartographie des Incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, Centre de Recherches pour le Développement International. Ottawa, ON, Canada.

axée sur les incidences<sup>5</sup>, ainsi que pour souligner des étapes spécifiques de l'approche. Cependant, la communication étant un élément clé de tout processus de PSE, l'utilisateur doit toujours déterminer quelle est la meilleure terminologie à utiliser avec un public particulier. Une fois que le sens de la terminologie est compris et qu'il est cohérent avec les concepts auxquels il est destiné, la formulation ou le vocabulaire peuvent varier. Un aperçu du vocabulaire utilisé dans l'approche de Gestion des Incidences, ainsi que des traductions de ces terminologies en espagnol et en anglais, sont disponibles dans les annexes 2 et 3.

Dans ce manuel, nous parlons de « projets ». Lorsque nous parlons de projets, nous nous référons à l'ensemble des actions, activités et changements anticipés qui font l'objet de l'APSE, effectués à l'aide de cette approche. Différentes organisations peuvent remplacer « projet » par « programme », « secteur opérationnel », « intervention », etc. Dans ce manuel, les femmes et les hommes responsables de la mise en œuvre du projet sont appelés « l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ». Selon le projet et/ou l'organisation, il peut s'agir d'un département spécifique d'une organisation, d'une équipe spécifique au sein de l'organisation, de l'ensemble de l'organisation ou d'une équipe créée spécialement pour la mise en œuvre du projet. En fonction du projet, l'organisation peut également décider d'inclure d'autres personnes dans la mise en œuvre réelle du projet. Celles-ci peuvent donc également faire partie de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet.

La Coopération en Personnel est le centre de l'approche utilisée par l'AGEH pour soutenir les projets des organisations partenaires dans le cadre du programme SCP. Pour cette raison, la valeur ajoutée, ainsi que les tâches et responsabilités remplies par la Coopération en Personnel, sont également incluses dans l'approche. Lorsque l'on parle de Coopération en Personnel, ceci fait référence à la mise à la disposition de l'organisation partenaire d'une personne externe pendant une durée déterminée. Dans le cas du programme SCP de l'AGEH, cela signifie normalement le placement d'un personnel expatrié, intégré au sein de l'organisation partenaire locale pendant trois ans. Mais selon les projets, cela pourrait également faire référence à d'autres formes de soutiens temporaires reçus pour le placement d'une personne extérieure au sein de l'organisation partenaire en question.

# INTRODUCTION À L'APPROCHE DE GESTION DES INCIDENCES

## CONCEPTS CLÉS

Trois concepts clés décrivent l'approche d'APSE inhérente à Gestion des Incidences. Ceux-ci sont :

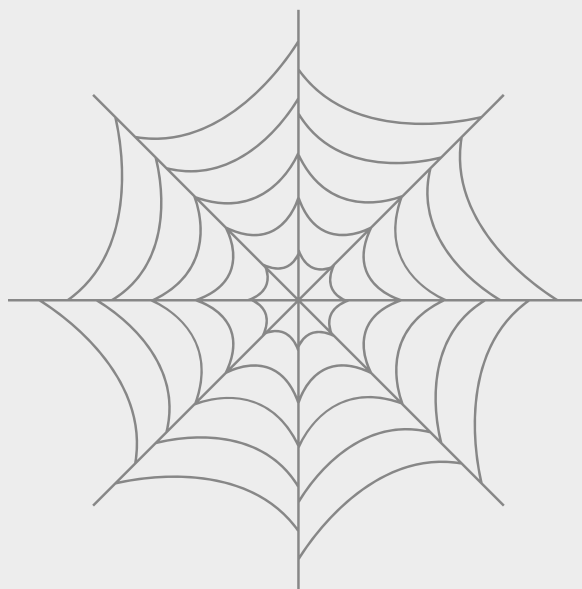
1. La complexité du changement
2. Les incidences décrites comme des changements de comportement
3. La sphère d'influence d'un projet et l'accent mis sur les Partenaires Directs

Ces concepts clés guident l'approche et expliquent pourquoi l'on se focalise sur certaines étapes.

### La complexité du changement

Les projets d'édification de la paix et de développement font partie d'un **système interconnecté** d'acteurs, de facteurs et de relations. Le projet influence ce système, et le système influence également le projet. Cela a deux implications sur le cycle de projet. Les influences de différents acteurs, facteurs et relations internes et externes sur le projet doivent être prises en compte. En même temps, des influences autres que celles prévues dans le projet doivent être prises en compte. Par conséquent, le cycle de projet doit établir un lien entre le projet lui-même et le contexte dans lequel il est mis en œuvre.

**FIGURE 1 : LA COMPLEXITÉ DU CHANGEMENT**



## EXEMPLES : PASSER D'UNE DESCRIPTION AXÉE SUR LES PROBLÈMES À UNE DESCRIPTION AXÉE SUR LE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

### Description axée sur les problèmes

EXEMPLE 1 : réduction de la violence au sein des familles

EXEMPLE 2 : diminution du nombre de violations des droits de l'homme

### Description axée sur le changement de comportement

EXEMPLE 1 : les parents dialoguent entre eux et parviennent à des accords mutuels dans des situations de conflit

EXEMPLE 2 : les policiers poursuivent les auteurs de violations des droits humains et les traduisent devant le tribunal

## Les incidences décrites comme des changements de comportement

La Gestion des Incidences définit les incidences comme le changement de comportement de ceux qui sont ciblés par le projet. Ces femmes, hommes, organisations ou groupes s'appellent les Partenaires Directs.

L'approche repose sur le principe selon lequel un changement durable n'est possible que lorsque les femmes et les hommes eux-mêmes commencent à se comporter différemment dans leurs actions et leurs interactions, d'une manière ou d'une autre, afin d'avoir un impact positif sur leur environnement.

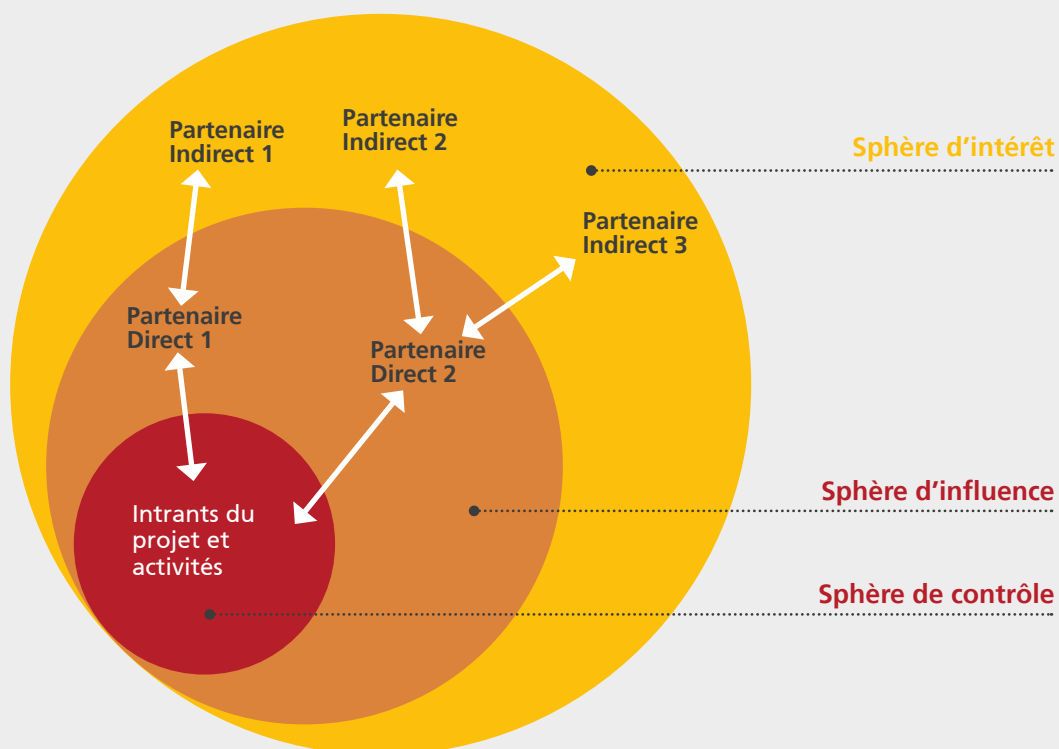
Cela signifie passer d'une approche davantage axée sur les problèmes qui décrit les incidences comme une réduction du problème, à une approche davantage axée sur les solutions, décrivant les incidences comme le changement souhaité en termes d'actions et d'interactions des femmes et des hommes.

L'approche décrit qui fait quoi de manière positive, ce qui contribue à une amélioration de la situation. Dans les deux exemples, les descriptions alternatives sont précises : elles se concentrent sur le change-

ment de comportement d'individus spécifiques. Cela montre que pour pouvoir décrire le changement en termes de changement de comportement, il est nécessaire de considérer les acteurs et les facteurs qui influencent le problème. Dans le premier exemple, l'analyse a conclu que le principal problème des conflits violents au sein des familles était lié à l'incapacité des parents à communiquer et à parvenir à un accord commun. Dans le deuxième exemple, l'analyse a permis de conclure que l'un des principaux obstacles est que les agents de la police ne traduisent pas les auteurs en justice. La conclusion de l'analyse était que cela devrait être l'objectif principal du projet. En même temps, d'autres acteurs clés pourraient également être ciblés. Dans le deuxième exemple, le projet pourrait également être axé sur les chefs traditionnels. Les chefs traditionnels pourraient avoir pour objectif principal de s'engager dans des activités de prévention des conflits dans leur région et de rechercher des solutions de rechange avec des femmes et des hommes de leur région qui ont été ou risquent de se retrouver impliqués dans des violations des droits humains.



FIGURE 2 : LES SPHÈRES DE CONTRÔLE, D'INFLUENCE ET D'INTÉRÊT D'UN PROJET



Adapté de S. Deprez VVOB-CEGO, Nov. 2006

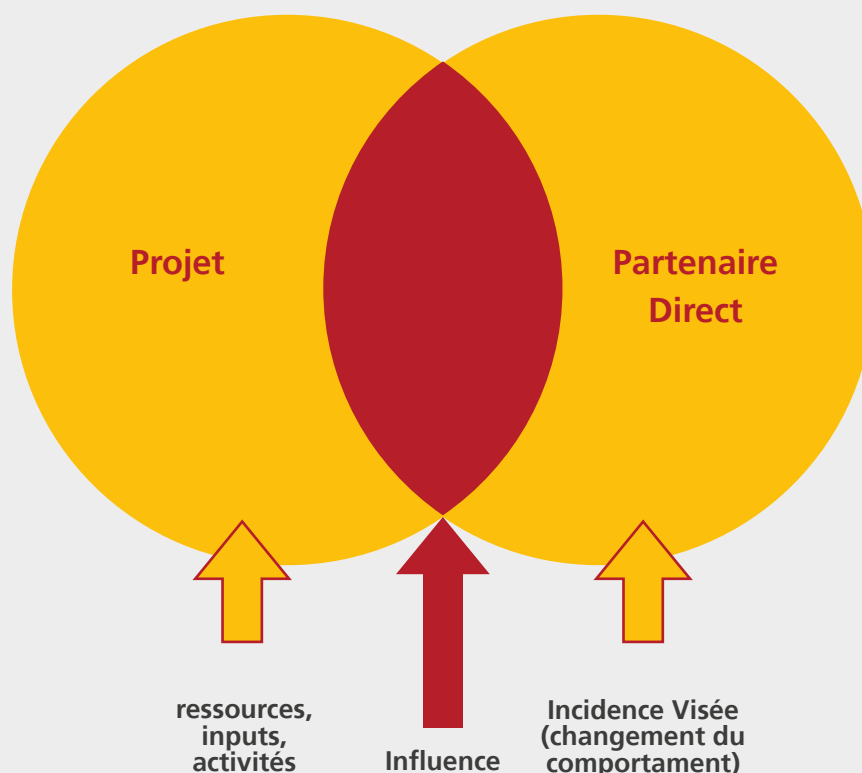
## La sphère d'influence d'un projet et l'accent mis sur les Partenaires Directs

Dans la perspective d'un projet, la Gestion des Incidences identifie trois sphères, comme l'illustre la figure 2 : la sphère de contrôle, la sphère d'influence et la sphère d'intérêt.

**Sphère de contrôle** : c'est ici que se trouvent les ressources, les intrants et les activités du projet. Il s'agit de contrôle que nous avons sur l'utilisation de nos ressources et sur les activités que nous réalisons, quand et avec qui. Par exemple, nous pouvons choisir d'organiser un atelier de trois jours sur les techniques de médiation des conflits pour 30 femmes et hommes. Nous pouvons également choisir de nous concentrer uniquement sur 10 femmes et hommes et d'utiliser à la place nos ressources pour la formation à l'emploi.

**Sphère d'influence** : c'est là que les incidences d'un projet deviennent visibles. Nous parlons d'influence parce qu'ici nous pouvons influencer le changement en utilisant nos ressources, nos intrants et nos activités. Nous parlons également d'influence, par opposition au contrôle, car il existe de nombreux autres acteurs et facteurs internes et externes qui ont également une influence que nous ne pouvons pas contrôler, et une influence sur les incidences. Un autre aspect important est que la Gestion des Incidences se concentre sur les changements qui surviennent avec des femmes et des hommes, des organisations ou des groupes spécifiques ciblés dans le cadre d'un projet. Ce sont les **Partenaires Directs** du projet.

FIGURE 3 : INFLUENCE DU PROJET SUR LE PARTENAIRE DIRECT



Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

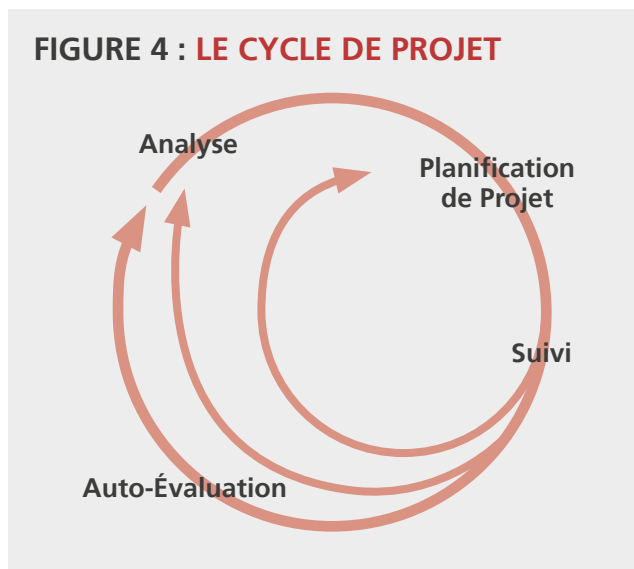
**Sphère d'intérêt** : même si le projet est limité dans le temps et les ressources, il vise à contribuer à un changement à long terme. Ce changement ne peut pas être influencé directement, mais il y a un intérêt à contribuer à ce changement avec le projet, à travers son soutien aux Partenaires Directs et autres interventions dans l'environnement du Partenaire Direct. Dans la sphère d'intérêt, les changements à long terme et à plus grande échelle résultant des contributions du projet et le changement de comportement de ses Partenaires Directs se produisent. Semblable à la sphère d'influence, la Gestion des Incidences se concentre sur les changements avec certains groupes qui sont influencés par les Partenaires Directs du projet. Ce sont les **Partenaires Indirects** du projet.

La figure 3 montre que le projet ne peut obtenir des résultats directs qu'avec les Partenaires Directs se trouvant dans la sphère d'influence du projet. Les

ressources, les intrants et les activités influent tous sur les incidences d'un projet. Afin de pouvoir planifier, mesurer et documenter les changements anticipés dans le cadre d'un projet, **le projet doit se concentrer sur ce qu'il peut influencer directement**. Cela correspond à ce qui peut être suivi et être attribué aux investissements du projet en termes de ressources, d'intrants et d'activités. La Gestion des Incidences se concentre donc **sur la sphère d'influence et sur les Partenaires Directs ciblés par le projet**. L'approche se concentre sur ce qui peut être influencé directement et peut donc être suivi. En outre, la figure 2 illustre la relation directe entre la sphère d'influence et les Partenaires Directs du projet, et la sphère d'intérêt et les Partenaires Indirects du projet. Bien que la planification et le suivi se concentrent sur les Partenaires Directs, tout changement est susceptible d'influencer un changement chez les Partenaires Indirects avec lesquels ils sont en contact.

## VUE D'ENSEMBLE DES PHASES ET DES ÉTAPES INDIVIDUELLES

**FIGURE 4 : LE CYCLE DE PROJET**



La Gestion des Incidences identifie quatre principales phases dans le cycle de vie d'un projet donné, comme le montre la Figure 4 : Analyse, Planification de Projet, Suivi et Auto-Évaluation. Bien que ces phases se succèdent, le cycle de projet ne doit pas être considéré comme un processus strictement linéaire. C'est un processus cyclique pouvant même contenir des cycles plus petits, déclenchés par l'apprentissage tout au long du cycle de projet. Par exemple, l'apprentissage résultant du suivi peut inciter l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet à apporter des changements au projet pendant sa mise en exécution.

Les quatre phases seront ensuite divisées en différentes étapes, comme le montre la figure 5.

La première phase est **l'Analyse**. Elle établit un consensus sur la question que l'organisation souhaite aborder : la **Question Centrale**. Elle se poursuit par une **Analyse de Conflit**, une analyse des capacités de l'organisation à influencer un changement et à adresser la Question Centrale, dite **Analyse des Capacités Organisationnelles**, et une analyse de la valeur ajoutée potentielle fournie par le biais de la

Coopération en Personnel dite **Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel**. La première phase constitue un point de départ pour le projet et fournit une base de référence pour la prochaine phase, la Planification de Projet. Elle fournit également un point de référence pour la phase d'Auto-Évaluation à la fin du projet.

La deuxième phase est la **Planification de Projet**. Elle consiste en sept étapes différentes visant à définir le changement souhaité et ciblé par le projet, ainsi que les mesures permettant d'atteindre ce changement. En clair, la phase commence par la description des changements à long terme, auxquels le projet souhaite contribuer : c'est la **Vision du Projet**. Elle se poursuit en décrivant comment (**Mission du Projet**) et avec qui (**Cartographie des Partenaires**) le projet travaille, les changements auxquels le projet souhaite contribuer (**Incidences Visées** et **Marqueurs de Progrès**), ainsi que les stratégies à développer pour atteindre ce changement (**Inventaire des Stratégies**). Cette phase définit en outre les **Tâches et Responsabilités** des différents membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, y compris ceux de la Coopération en Personnel.

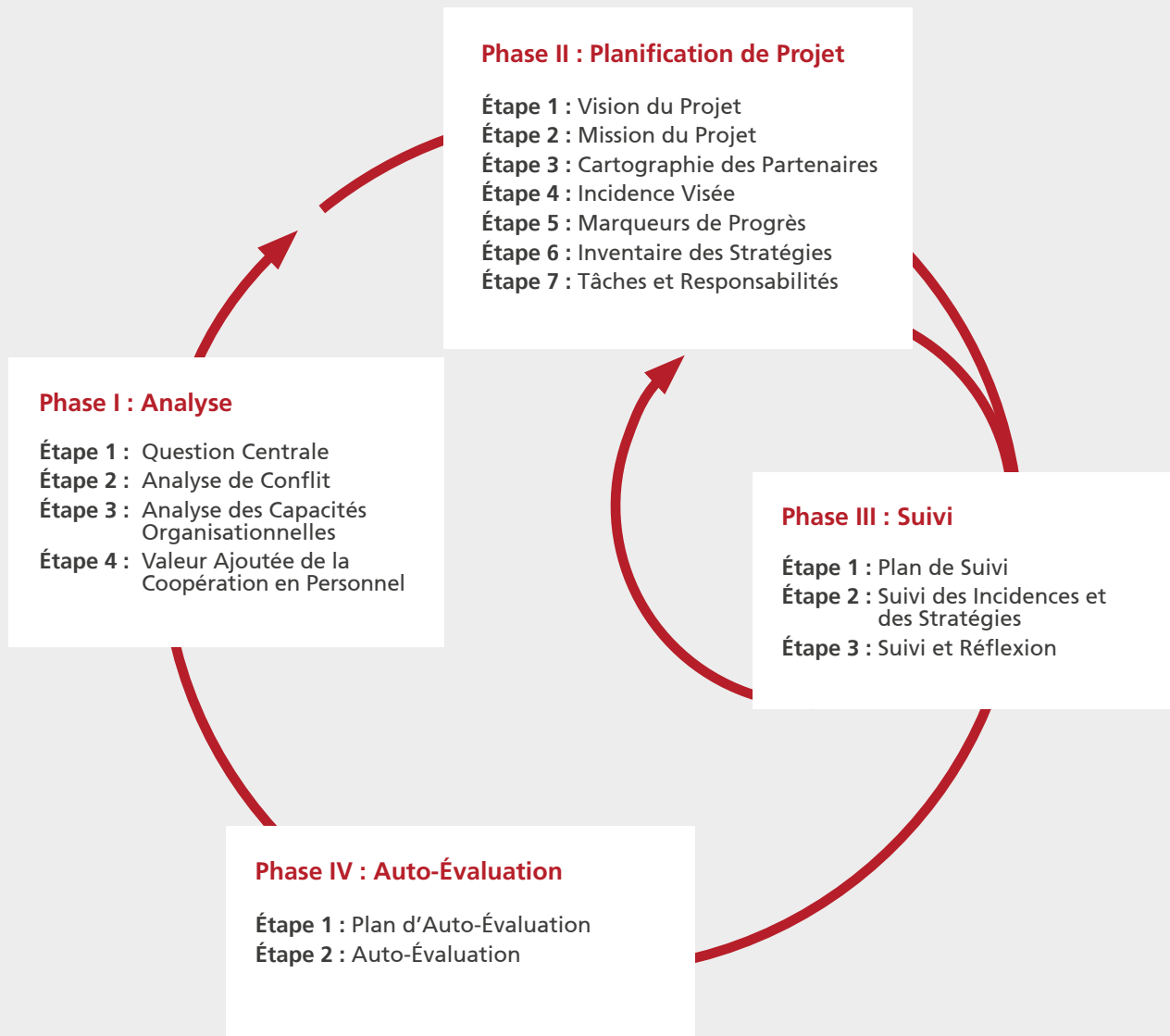
La troisième Phase, le **Suivi**, propose un cadre de suivi du projet dans le but de refléter de manière systématique les progrès en cours pendant la mise en œuvre du projet. Elle inclut également le processus d'apprentissage par les Partenaires Directs. Le Suivi est axé à la fois sur les résultats obtenus par les Partenaires Directs et sur les stratégies utilisées par le projet pour soutenir les Partenaires Directs. Les **Marqueurs de Progrès** constituent la base permettant de surveiller les Incidences Visées. Ils représentent un ensemble d'énoncés gradués, décrivant la progression des changements de comportement en termes d'actions, de relations et d'interactions des Partenaires Directs. Outre le cadre de suivi global, la Phase de Suivi fournit également des suggestions

sur la façon d'intégrer le suivi dans la mise en œuvre quotidienne du projet, afin que celui-ci devienne une partie intégrante du travail et non un fardeau à part.

La dernière phase, **Auto-Évaluation**, met l'accent sur les priorités de l'évaluation et fournit un **Plan d'Auto-Évaluation** contenant les informations les plus importantes ainsi qu'une brève description des principaux éléments de l'auto-évaluation. Le Plan d'Auto-Évaluation aide à structurer, organiser et collecter les données nécessaires. Il fournit des questions

d'orientation pour aider à réfléchir, interpréter et analyser les informations fournies, afin de les rendre utiles pour le processus d'apprentissage et d'amélioration du projet, ainsi que pour d'autres domaines de travail de l'organisation. Le Plan d'Auto-Évaluation décrit la façon dont l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, les Partenaires Directs et les autres parties prenantes d'un projet mènent une Auto-Évaluation. L'Auto-Évaluation est intrinsèquement liée à la Phase de Suivi, parce que les informations collectées au cours du suivi serviront de base pour l'auto-évaluation.

**FIGURE 5 : LE CYCLE DU PROJET DE GESTION DES INCIDENCES**



Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

---

# PHASE I : ANALYSE

La première phase, l'Analyse, détaille l'arrière-plan du projet. Elle détermine également l'orientation du projet dans les années à venir. La Phase d'Analyse est divisée en 4 étapes :

- **Étape 1 : Question Centrale** : sélectionner l'axe spécifique d'un projet éventuel, en fonction de la situation que les parties prenantes de l'organisation souhaiterait voir modifiées
- **Étape 2 : Analyse de Conflict** : analyser les différents acteurs, facteurs et relations qui influencent la Question Centrale et identifier les possibilités pour l'organisation de les influencer
- **Étape 3 : Analyse des Capacités Organisationnelles** : explorer les capacités existantes de l'organisation en termes de connaissances, réseaux, expériences et ressources pour aborder la Question Centrale et identifier les domaines au sein desquels l'organisation pourrait encore améliorer ses performances.
- **Étape 4 : Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel** : déterminer, sur la base des étapes 2 et 3, comment la Coopération en Personnel pourrait apporter une valeur ajoutée pour traiter de la Question Centrale

**La Phase d'Analyse fournit une base de référence** pour la Phase de Planification de Projet. L'analyse est nécessaire pour comprendre le contexte et les capacités d'une organisation à intervenir. La Phase d'Analyse prépare une planification d'un projet en fonction des besoins et défis existants chez les parties prenantes les plus importantes pour l'organisation. En même temps, elle constitue la base pour les Phases de Suivi et d'Auto-Évaluation du projet. La Phase d'Analyse fournit le cadre permettant d'analyser les changements contextuels qui ont pu avoir lieu et permet également de placer les changements réalisés dans le contexte où ils ont été mis en œuvre.

Il est important que l'organisation inclue des femmes et des hommes clés qui seront directement impliqués dans le projet pour l'analyse. Ces personnes sont celles qui seront directement impliquées dans la mise en œuvre, ainsi que d'autres parties prenantes avec lesquelles l'organisation travaille en ce moment, et/ou celles avec lesquelles l'organisation a déjà travaillé sur des projets similaires et avec lesquelles une coopération existe toujours. Il est également important que le développement de l'analyse laisse suffisamment de temps pour la clarification, la discussion et l'analyse des idées, des expériences, de la terminologie, du contenu, de l'histoire et des attentes mutuelles.

# ÉTAPE 1 : QUESTION CENTRALE

## Introduction

Toute initiative visant à concevoir un projet repose sur un enjeu spécifique, que l'organisation souhaite aborder, en créant un changement, en coopération avec les parties prenantes. La première étape de l'analyse consiste donc à s'accorder sur un enjeu spécifique, qui sera appelé tout au long de la méthodologie « Question Centrale ». La Question Centrale peut provenir de différentes sources, et elle est liée aux expériences acquises par l'organisation dans son travail sur des situations similaires. La Question Centrale peut également provenir des attentes des femmes et des hommes de la communauté qui donnent à l'organisation son mandat. La décision sur la question à cibler sera éclairée par les leçons apprises lors de projets et d'évaluations antérieurs, par l'expérience de l'organisation en matière de mise en œuvre des projets, ainsi que par des informations et réactions reçues de la part des personnes impliquées lors de projets précédents. Souvent, cela aura déjà été saisi dans

les évaluations précédentes. Ceci peut s'appuyer sur les commentaires reçus lors des discussions ou des réunions avec les personnes directement touchées. Parfois, l'enjeu a déjà été identifié dans le cadre d'un processus de planification stratégique de l'organisation. Dans ce cas, il faut reconfirmer qu'il reste toujours d'actualité et qu'il relève du mandat de l'organisation.

La Question Centrale constitue le point de départ de l'Analyse de Conflit, il est donc nécessaire de créer un consensus à propos de la question sur laquelle le projet se focalisera. C'est une décision et un point de départ pour la suite de l'analyse, mais aussi pour la planification ultérieure du projet. Il est important que toutes les personnes, femmes et hommes, impliquées dans la mise en œuvre du projet aient l'occasion de donner leur propre point de vue et comprennent la Question Centrale de la même façon.

## En pratique : identifier la Question Centrale

La Question Centrale sur laquelle l'organisation voudrait se concentrer aurait peut-être déjà été identifiée. Dans ce cas, il est important de s'assurer que les personnes impliquées dans le projet ont une compréhension commune de la Question Centrale. Cela peut se faire lors de réunions régulières organisées au sein de l'organisation. Les questions guides pourraient servir de base pour vérifier une fois de plus, si nécessaire, que la Question Centrale est réellement la question sur laquelle l'organisation souhaite se concentrer.

Si la Question Centrale n'est pas encore identifiée, il est possible de la déterminer lors d'une réunion de l'organisation. Dans ce cas, il y aura besoin de plus de préparation pour guider la discussion. Les questions guides peuvent être utilisées pour orienter le processus, mais il est également important de créer une vue d'ensemble des principales parties prenantes dans la zone cible et des problèmes qui les concernent. Cela peut se faire en commençant par un exercice individuel qui consiste à identifier sur des cartes les parties prenantes et les problèmes, puis à les réunir pour obtenir une vue d'ensemble. Alternativement, on peut aussi avoir recours à un brainstorming. Ensuite, il s'agira d'établir une vue d'ensemble de ces enjeux qui concernent plusieurs parties prenantes, et des enjeux qui revêtent une importance particulière

pour des parties prenantes spécifiques, telles que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables de la communauté. À partir de cet exercice, une question plus importante peut déjà émerger.

Si plusieurs questions se posent, il est possible de déterminer la priorité en examinant le mandat et l'expérience de l'organisation. La question qui correspond le mieux au mandat et/ou à la thématique sur laquelle l'organisation est la plus expérimentée pourrait ensuite être sélectionnée. Bien entendu, une organisation donnée pourrait également appliquer des critères supplémentaires pour déterminer la Question Centrale.

Si la Question Centrale est bien identifiée, il est à nouveau important que tous les femmes et les hommes qui participeront à la mise en œuvre d'un projet, et qui devront être présents lors de l'exercice aient une compréhension commune de la Question Centrale.

Il est important de comprendre que le choix de la Question Centrale n'est qu'un point de départ pour centrer l'Analyse de Conflit, étape 2 de cette phase. À ce stade, une analyse approfondie n'est pas nécessaire. Il suffit de discuter de la Question Centrale et de la déterminer en se basant sur les connaissances et l'expérience du personnel de l'organisation.

### QUESTIONS GUIDES POUR DÉTERMINER LA QUESTION CENTRALE

- Quelle est la question sur laquelle l'organisation devrait se concentrer ?
- Pour quelles parties prenantes clés la question est-elle particulièrement importante ?
- Quelles questions sont particulièrement pertinentes pour les femmes, et quelles sont celles particulièrement pertinentes pour les hommes ?
- Quelle question est particulièrement pertinente pour des groupes vulnérables spécifiques ?
- Quelles sont les zones géographiques ou régions sur lesquelles nous devrions nous concentrer ?
- Quelle question correspond au mandat de l'organisation et aux besoins et attentes de ceux pour lesquels l'organisation travaille en définitive ?
- Quelle question coïncide avec l'expérience de l'organisation ?

## ÉTAPE 2 : ANALYSE DE CONFLIT

### Introduction

Pour développer et mettre en œuvre un projet qui contribue à un changement positif, il est important de comprendre le contexte dans lequel un projet est mis en œuvre. C'est spécifiquement le rôle d'une Analyse de Conflit. Cette approche a été développée sur la base d'expériences de mise en œuvre de projets dans des situations d'après conflit, l'accent étant mis ici sur une Analyse de Conflit et non sur une analyse de contexte. Si un projet n'est pas développé dans un contexte post-conflit, cela ne signifie pas pour autant qu'une analyse, dans ce cas une analyse du contexte, n'est pas nécessaire. Cela reste un apport important dans le processus de planification. L'approche suggérée ici ainsi que l'outil présenté sont dérivés de l'approche « Ne Pas Nuire/Sensibilité au Conflit » (CDA, 2004).

Après avoir été déterminée, la Question Centrale doit être analysée de manière approfondie. L'une des premières étapes d'une telle analyse consiste à entreprendre une Analyse de Conflit. Celle-ci devrait :

- Être spécifique : concentrer l'analyse sur la Question Centrale
- Donner un aperçu des causes, des effets, des acteurs et des facteurs, des alliés et des opposants, ainsi que de leurs relations et de leur influence sur la Question Centrale
- Définir clairement où et comment l'organisation concentrera son projet, en fonction de son accès à certains acteurs et de sa capacité à les influencer
- Inclure les points de vue de ceux qui sont directement influencés par la Question Centrale
- Être sensible aux conflits et prendre en compte les risques associés à l'intervention pour différents groupes tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables

L'Analyse de Conflit peut être divisée en **deux parties consécutives**.

**La première partie** est l'Analyse de Conflit axée sur la Question Centrale. Cette analyse examine :

- ☑ Les différents facteurs et acteurs qui influencent ou peuvent influencer la Question Centrale
- ☑ La position des différents acteurs influençant la Question Centrale, positive ou négative, et pourquoi (la raison qui justifie la position)
- ☑ La manière dont ces différents acteurs et facteurs influencent ou peuvent influencer la Question Centrale
- ☑ Comment certains acteurs influencent d'autres acteurs et facteurs identifiés (relations entre acteurs et facteurs), ou influencent la Question Centrale indirectement par le biais d'autres acteurs.

Parfois, les acteurs ont la capacité d'influencer la Question Centrale, mais ne s'imposent pas activement à ce moment. Par exemple, lorsque l'acteur en question ne s'intéresse pas ou peu à la question, ou encore ne tire aucun avantage d'un changement. Pour les acteurs et les facteurs identifiés, l'Analyse de Conflit décrit la façon ils influencent la Question Centrale et quelle serait leur capacité à l'influencer. Cela donne un aperçu des différents acteurs et facteurs importants, et la manière dont ils influencent la Question Centrale.

**La deuxième partie** consiste à **déterminer les acteurs ou les facteurs sur lesquels le projet devrait se concentrer**. Il s'agit d'analyser quels acteurs (femmes et hommes, organisations ou groupes) l'organisation pourrait influencer directement elle-même ou indirectement par le biais d'autres personnes afin de contribuer au travail sur la Question Centrale. Elle implique également la description des acteurs et facteurs ne pouvant pas être influencés, afin de déterminer les aspects sur lesquels le projet ne se focalisera pas.

**Il est important de veiller à ce que l'Analyse de Conflit se concentre sur les aspects qui influencent directement la Question Centrale.** Cela permet à l'Analyse de Conflit de fournir des informations spécifiques pour la Planification de Projet.



## En pratique : analyser les différents acteurs et facteurs et leurs relations dans l'Analyse de Conflit

De nombreux outils sont disponibles et peuvent aider en particulier pour la première partie de l'Analyse de Conflit. Quelques suggestions d'autres outils sont disponibles dans l'annexe 1. Cependant, il est important que l'analyse identifie également les facteurs et acteurs clés par le biais desquels le projet cherchera à influencer de manière positive la Question Centrale.

» L'Outil de l'Analyse de Conflit disponible dans le **Schéma I : Outil d'Analyse de Conflit** dans les pages 20 et 21 est basée sur l'approche « Ne Pas Nuire », qui est particulièrement pertinente dans des situations après-conflit.

Un exercice d'Analyse de Conflit peut et devrait être basé sur des expériences antérieures et les informations disponibles. Les **évaluations précéden-tes** peuvent être utilisées comme entrée pour l'analyse. Parfois, il peut être suffisant de passer en revue les conclusions et les apprentissages des évaluations précédentes afin de fournir une base pour l'Analyse de Conflit. Si l'organisation dispose d'un **plan stratégique**, cela inclura également une Analyse de Conflit. Il peut être mis à jour et utilisé comme point de départ pour une Analyse de Conflit plus détaillée pour le projet en cours. L'analyse de contexte contenue dans un plan stratégique fournit généralement une analyse de contexte large couvrant différents domaines thématiques sur lesquels l'organisation se concentre. Étant donné que la Question Centrale d'un projet concerne un enjeu spécifique du plan stratégique, une analyse détaillée et actualisée de la situation est toujours nécessaire pour fournir une base à la Planification de Projet. **Si l'organisation effectue déjà des revues régulières** afin d'analyser le contexte et la contribution de l'organisation, celles-ci peuvent et doivent être utilisées comme base pour une Analyse de Conflit.

Il est **préférable de procéder à une Analyse de Conflit dans un atelier** réunissant les femmes et les hommes responsables de la mise en œuvre du projet, ainsi que d'autres personnes pour qui

la Question Centrale constitue une préoccupation. Celles-ci pourraient être des représentants d'autres départements de l'organisation, des représentants d'autres organisations, ou des membres de structures décentralisées telles que, par exemple, les comités paroissiaux de justice et de paix dans le cas d'un diocèse catholique. Comme ce type de travail peut être complexe, il est suggéré de faire appel à un facilitateur expérimenté pour modérer le processus. Cela pourrait être une personne de l'organisation, qui a l'avantage d'avoir plus de connaissances internes disponibles, ou un facilitateur externe. L'avantage serait que, en plus de la participation de tous les membres de l'organisation, il soit possible d'avoir des points de vue extérieurs de la part du facilitateur.

L'Analyse de Conflit doit **inclure les points de vue et les perspectives des femmes et des hommes touchés par la Question Centrale**, dans la vie desquelles le projet cherche à apporter une contribution positive. Cela peut se faire de plusieurs manières :

- Recueillir des informations à l'avance au moyen d'entrevues, de réunions de focus groupes ou d'autres méthodes participatives. Ces informations doivent être analysées afin d'avoir une vue d'ensemble des différents facteurs et acteurs qui jouent un rôle en fonction de la Question Centrale. Si cela est fait, il est important non seulement de connaître leur point de vue sur les personnes qui ont une influence, mais également sur les possibilités et les solutions pour résoudre la question.
- L'inclusion de certaines de ces femmes et hommes dans l'atelier même : lorsque cela est fait, il est important qu'ils soient sélectionnés de manière stratégique pour les contributions qu'ils peuvent fournir pendant l'atelier. Il est également nécessaire de s'assurer qu'ils sont disposés et capables de contribuer à l'atelier, qu'ils reçoivent toutes les informations nécessaires, et qu'ils sont également au courant des objectifs, en l'occurrence ceux qui concernent l'atelier.

**EXEMPLE : QUELQUES RAISONS POUR LESQUELLES ON PEUT SE SENTIR LIMITÉ POUR EXPRIMER SON OPINION LORS D'UN ATELIER**

- Les jeunes peuvent ne pas se sentir libres de parler ouvertement en présence des plus âgés.
- Le personnel peut hésiter à exprimer son opinion en présence de leur supérieur.
- Les femmes peuvent ne pas se sentir libres de s'exprimer ouvertement en présence d'hommes.
- Les représentants de la communauté musulmane pourraient ne pas se sentir libres de s'exprimer librement lors d'un atelier organisé par une Commission Justice et Paix catholique en présence de prêtres catholiques.

Au cours d'un atelier comportant des catégories sociales différentes, il faut veiller à faire participer chacun et faire ressortir les contributions de tous, en fonction de l'âge, la position sociale et l'éducation, afin d'avoir des idées basées sur les différentes réalités de toutes les parties présentes à l'Atelier. Toutefois, si ceci semble le moyen le plus simple d'associer les différents groupes pour s'assurer d'avoir les idées des femmes, des hommes, des personnes âgées, des jeunes, des personnes éduquées et de celles qui ne le sont pas, ce n'est pas toujours le meilleur moyen de soutenir les différents points de vue et récits mis en exergue au cours de l'atelier. Parfois, les participants pourraient, pour diverses raisons, se sentir limités à participer ou à exprimer leur opinion. On devrait envisager cette possibilité à l'avance, et s'assurer que tout le monde se sente libre de participer pleinement et de s'exprimer librement pendant l'atelier. Une option visant à garantir

cette pleine participation à l'atelier est d'inclure des exercices de réflexion individuelle où tous les participants écrivent d'abord comment ils perçoivent la situation et ses enjeux, et ce qui les influence selon eux. Une autre option est le travail en groupe, où les groupes sont composés de manière à ce que les membres se sentent libres de parler ouvertement. Une alternative plus fastidieuse pourrait consister à organiser plusieurs sessions distinctes (ateliers, focus groupes, interview) afin d'analyser le contexte avec des groupes spécifiques. Les résultats de ces sessions seront ensuite incorporés dans l'Analyse de Conflit.

Les résultats peuvent être visualisés sur des cartes, sur un tableau ou par présentation sur un ordinateur. Ils constitueront ainsi une référence pour les étapes ultérieures de la Phase de Planification de Projet.

## QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ANALYSE DE CONFLIT

- ✓ Avec quels acteurs l'organisation devrait-elle coopérer pour changer la Question Centrale ?
- ✓ Quels sont les facteurs qui ont une influence positive ou négative sur la Question Centrale ?
- ✓ Quels sont les acteurs qui ont une influence positive ou négative sur la Question Centrale ?
- ✓ Comment les facteurs et les acteurs s'influencent-ils entre eux ?
- ✓ Existe-t-il ou non des relations entre différents acteurs ? Lesquelles ? Comment des groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables sont-ils davantage ou différemment affectés par les facteurs et les acteurs ? Quels sont les acteurs et les facteurs que l'organisation pourra influencer à travers le projet ?
- ✓ Qui d'autre travaille sur le sujet et quel est précisément leur domaine d'activité ?
- ✓ Sur quels facteurs et quels acteurs que le projet pourra influencer l'organisation devrait-se concentrer dans le projet ?
- ✓ Avec qui l'organisation devrait-elle coopérer pour répondre à la Question Centrale ?

## Schéma I : Outil d'Analyse de Conflit

### FORCES MOTRICES

Quels sont les **facteurs** qui soutiennent déjà la réalisation de notre question ou qui ont une influence positive ?

Quels sont les **acteurs** qui travaillent déjà à la réalisation de notre question ou qui ont une influence positive ?

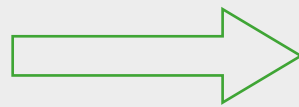
Comment des personnes spécifiques telles que les femmes, les hommes, les jeunes ou les personnes vulnérables sont-elles influencées d'une manière différente ?

Qu'est-ce qui permet aux femmes et aux hommes de répondre à la question ?

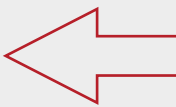
Qu'est-ce qui réunit les personnes des deux côtés ?

Comment les personnes des deux côtés coopèrent-ils déjà ?

*Décrivez la situation telle qu'elle est aujourd'hui.*



QUESTION  
CENTRALE



### Étape 1 :

définir la Question Centrale sur laquelle l'organisation souhaite se concentrer, puis la décrire comme un changement souhaité.

### Étape 2 :

remplir le tableau en haut en identifiant les acteurs, les facteurs, les acteurs clés - en veillant à faire ressortir les influences motrices et inhibantes sur la Question Centrale. Tenir en compte de groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les personnes vulnérables.

## FORCES INHIBANTES

Quels sont les **facteurs** qui nuisent à la résolution de notre question ou qui ont une influence négative pour y parvenir ?

Quels sont les thèmes ou aspects spécifiques qui provoquent des conflits ?

Quels sont les **acteurs** qui travaillent contre la réalisation de notre question ou qui sur elle une influence négative ?

Qu'est-ce qui empêche les femmes et les hommes ou des personnes spécifiques telles que les jeunes ou les personnes vulnérables de résoudre la question ?

Qu'est-ce qui crée des barrières entre les hommes et les femmes et comment ?

*Décrivez la situation telle qu'elle est aujourd'hui.*

## ACTEURS CLÉS

Quelles femmes, hommes ou groupes sont capables d'exercer une influence positive ou négative sur la question, et comment ?

Qui peut décider d'être pour ou contre notre question ?

Qui peut nous aider à résoudre la question pour des groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les personnes vulnérables ?

*Ces personnes peuvent déjà être mentionnées comme constituant des forces motrices ou inhibantes. Elles peuvent également appartenir à des personnes qui n'ont pas encore d'influence mais qui ont ce potentiel.*

Adapté de CDA, 2004

### Étape 3 :

déterminez, pour chacun des facteurs et des acteurs clés, si l'organisation peut les influencer directement ou par l'intermédiaire d'autres personnes. Décrivez pourquoi et comment l'organisation peut les influencer et identifiez d'autres personnes ou groupes de personnes à travers lesquelles ou avec qui une influence indirecte est possible ; les femmes et les hommes qui peuvent influencer directement certains acteurs ou facteurs.

### Étape 4 :

identifiez les acteurs et les facteurs clés sur lesquels le projet doit se concentrer en priorité, et expliquez pourquoi. Identifiez d'autres facteurs ou acteurs sur lesquels l'organisation doit se concentrer indirectement, comment et grâce à quel acteur c'est possible. Décrivez pourquoi d'autres acteurs ou facteurs ne devraient pas être ciblés par le projet. Par exemple : « *influence directe trop faible* », « *a relativement peu d'intérêt par rapport aux autres* », « *les autres sont mieux placés pour agir et le font déjà* », « *n'a aucun intérêt pour des personnes ou des groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les groupe vulnérables* ».

# ÉTAPE 3 : ANALYSE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

## Introduction

La **capacité de l'organisation elle-même** à contribuer à la Question Centrale fait partie intégrante de l'analyse d'un projet.

Cette étape analyse les forces pour travailler sur la Question Centrale, ainsi que les domaines dans lesquels l'organisation peut s'améliorer pour traiter de la Question Centrale. Le but de cet exercice est de :

- ☑ S'assurer que le projet peut également être exécuté de manière réaliste par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet
- ☑ Établir des domaines où un soutien ou une coopération pourraient être recherchés
- ☑ Établir les domaines clés où l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet est bien placée pour prendre des mesures

En un sens, cette étape sert également de vérification de la réalité après avoir analysé le contexte : l'organisation a-t-elle les capacités de contribuer à la Question Centrale telle qu'elle a été priorisée dans l'Analyse de Conflit ? L'Analyse des Capacités Organisationnelles doit prendre en compte six domaines principaux :

1. **Connaissances et expérience de l'organisation**, à la fois en termes de connaissances existantes, de compétences et d'expériences accumulées dans des projets antérieurs, ainsi qu'en termes de connaissances, de compétences et d'expériences nécessaires pour traiter de la Question Centrale qui font défaut ou qui ne sont pas suffisamment disponibles. Cela pourrait inclure, par exemple, des connaissances sur des approches spécifiques telles que « Ne pas nuire » ou l'Intégration de la dimension de genre.
2. **La structure et la culture organisationnelles** en fonction des différentes équipes ou départements disponibles dans l'organisation, la ma-

nière dont elles coopèrent et permettent la prise de décision, mais aussi en termes de planification interne et de pratiques de rapportage, ainsi que des valeurs qui importent dans l'organisation et la manière dont elles sont vécues.

3. **La capacité ou la facilité de l'organisation à accéder à la population dans des communautés** pertinentes pour le projet, c'est-à-dire les femmes et les hommes dont l'organisation souhaiterait améliorer les conditions de vie à long terme. Cela correspond aux moyens d'accès à ces femmes et ces hommes, ainsi qu'à la manière dont l'organisation communique avec eux, mais également la façon dont ils sont impliqués dans la mise en œuvre du projet. Un autre aspect concerne également la manière dont l'organisation est perçue par ces femmes et ces hommes.
4. **Les ressources dont dispose l'organisation** en termes de ressources humaines, financières et logistiques pour mettre en œuvre le projet, ainsi que l'accès à d'autres sources d'appui financier ou technique pouvant appuyer la mise en œuvre du projet.
5. **Le réseautage et la communication** en termes de réseaux au sein desquels l'organisation est présente et comment elle joue son rôle, de contacts avec les différentes organisations, ainsi que la manière dont elle communique ses messages au monde extérieur.
6. **L'apprentissage organisationnel** afin de s'assurer que l'organisation tire des leçons des expériences précédentes et des actions spécifiques entreprises, afin qu'elle continue à apprendre et soit dynamique.

## En pratique : explorer les capacités de l'organisation

L'analyse des capacités d'une organisation à mettre en œuvre un projet devrait impliquer au moins les femmes et les hommes qui, au sein de l'organisation, seraient responsables de la mise en œuvre du projet. Il pourrait également être utile de faire participer à l'analyse d'autres personnes de l'organisation qui pourraient ne pas être directement impliquées dans la mise en œuvre, mais qui pourraient apporter un soutien.

» Un schéma pour la documentation des résultats de l'Analyse des Capacités Organisationnelles est proposé dans **Schéma II : Analyse des Capacités Organisationnelles** dans [page 25](#).

Le tableau à la fin de cette étape suggère des questions guides pour les six domaines de l'Analyse des Capacités Organisationnelles. Bien que de nombreuses questions de l'outil soient formulées dans un sens positif, une analyse doit également identifier des domaines à améliorer. C'est ce terme qui est proposé au lieu de « faiblesses », afin que l'analyse se concentre sur les potentiels. Cette approche ressemble beaucoup à un exercice classique de détermination des forces et des faiblesses, à la différence que six domaines principaux d'analyse ont été définis de sorte que l'analyse couvre l'ensemble du périmètre de l'organisation. L'analyse devrait se concentrer sur les capacités actuelles de l'organisation qui aident déjà à résoudre la Question Centrale, ou sur des capacités potentielles qui, une fois renforcées, pourraient permettre à l'organisation de mieux traiter la Question Centrale.

Il est recommandé que l'Analyse des Capacités Organisationnelles soit faite en une petite séance de travail rassemblant les membres de l'organisation qui seraient responsables de la mise en œuvre du projet, ainsi que d'autres personnes qui ont une position de Gestionnaires supérieurs/décideurs ou encore ceux dont l'expertise pourrait soutenir le projet d'une manière ou d'une autre. S'il s'agit d'un petit groupe, la séance pourra commencer par une réflexion individuelle ; si le groupe est grand, il pourra être divisé en sous-groupes de travail. Afin d'examiner le fonctionnement de l'organisation, il sera demandé aux participants :

« Selon les différents domaines :

- *Quels sont les points forts de l'organisation qui pourraient soutenir la mise en œuvre du projet ?*

- *Comment l'organisation peut-elle s'améliorer afin d'accroître ses capacités à mettre en œuvre le projet ? »*

**Il est important de souligner la Question Centrale qui a été identifiée, et que l'analyse porte principalement sur les capacités de l'organisation à y contribuer.** Les participants présentent et discutent en séance plénière des résultats de leurs réflexions individuelles ou des travaux en groupes et complètent le tableau représentant l'Analyse des Capacités Organisationnelles pour la mise en œuvre du projet. Les résultats doivent être visualisés sur des cartes, sur un tableau ou par saisie dans un ordinateur pour une projection ultérieure, afin qu'ils puissent être référencés dans les étapes ultérieures de la Phase de Planification de Projet.

Le fait de mettre en évidence les six domaines différents encourage la réflexion sur les capacités de l'organisation et garantit que les domaines pour lesquels l'organisation pourrait encore s'améliorer soient identifiés. Cela permet aussi que l'analyse prenne en compte tous les différents aspects qui, ensemble, déterminent les capacités de l'organisation. Il est possible de centrer la réflexion sur certains des domaines énumérés. L'objectif devrait être de fournir une analyse des capacités organisationnelles pertinentes pour l'organisation, lors de la mise en œuvre d'un projet visant à traiter la Question Centrale. Le résultat de l'exercice ne doit pas nécessairement être considéré comme une liste de tout ce qui doit être fait dans le cadre d'un projet. À la Phase de Planification de Projet, des stratégies seront élaborées pour les domaines importants pour ce projet. Cela implique également de prendre en compte les ressources disponibles pour mettre en œuvre ces stratégies.

Bien que l'Analyse des Capacités Organisationnelles soit une étape pour la préparation d'un projet, l'exercice peut également être utilisé par une organisation pour une réflexion régulière sur ses performances en tant qu'organisation en général. Lorsque l'exercice est effectué à intervalles réguliers, il aide à identifier les domaines sur lesquels l'organisation s'est déjà améliorée, ceux sur lesquels elle doit encore s'améliorer, ainsi que les nouveaux domaines qui n'avaient pas été identifiés auparavant.

## PRINCIPAUX DOMAINES D'ANALYSE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET QUESTIONS GUIDES

DOMAINE	QUESTIONS GUIDES
Connaissances et expériences de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles connaissances l'organisation et/ou son personnel ont-ils pour résoudre cette question ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles expériences l'organisation et/ou son personnel ont-ils acquis dans le cadre de projets antérieurs qui les aideraient à travailler sur cette question ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles connaissances l'organisation a-t-elle des approches spécifiques pertinentes telles que Ne pas nuire ou Intégration de la dimension de genre ?</li> </ul> <p><b>Il est également important de prendre en compte :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> De quelles connaissances dont elle ne dispose pas, ou pas suffisamment, l'organisation a-t-elle besoin pour pouvoir traiter la Question Centrale ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dans quels domaines relatifs à la Question Centrale l'organisation et/ou son personnel n'ont-ils pas encore acquis de l'expérience ou ont peu d'expérience ?</li> </ul>
Structure et culture organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comment la structure de l'organisation peut-elle faciliter le traitement la Question Centrale ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comment l'organisation est-elle enregistrée et comment cela permet-il (ou non) son interaction avec les autres acteurs gouvernementaux ou non gouvernementaux ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quels sont les équipes ou départements spécialisés de l'organisation qui sont pertinents pour le projet ? Comment peuvent-ils soutenir le travail sur le projet ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comment les structures de planification et de rapport internes sont-elles développées dans l'organisation ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comment les femmes et les hommes travaillent-ils ensemble dans l'organisation ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont les procédures de prise de décision ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont les valeurs importantes pour l'organisation ?</li> </ul>
Mécanismes d'accès à la population communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont les ressources humaines, financières, matérielles et logistiques dont dispose l'organisation pour lui permettre de mettre en œuvre le projet ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont les ressources humaines, financières, matérielles et/ou logistiques qui manquent ou sont insuffisantes pour mettre en œuvre le projet ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> En ce qui concerne le financement ou la Coopération en Personnel, quelles sont les autres possibilités les plus probables pour l'organisation et qui permettent de mettre en œuvre le projet ?</li> </ul>
Ressources de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont les ressources humaines, financières, matérielles et logistiques dont dispose l'organisation pour lui permettre de mettre en œuvre le projet ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont les ressources humaines, financières, matérielles et/ou logistiques qui manquent ou sont insuffisantes pour mettre en œuvre le projet ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> En ce qui concerne le financement ou la Coopération en Personnel, quelles sont les autres possibilités les plus probables pour l'organisation et qui permettent de mettre en œuvre le projet ?</li> </ul>
Réseautage et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> De quels réseaux l'organisation a-t-elle besoin pour la mise en œuvre du projet ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles relations utiles et avec quelles organisations existent déjà ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comment l'organisation utilise-t-elle la communication comme moyen de soutien à la mise en œuvre du projet ou pour toucher un public plus large ?</li> </ul>
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont les pratiques utilisées pour apprendre des projets précédents ?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Que fait l'organisation pour expérimenter ou essayer d'autres idées ?</li> </ul>



## Schéma II : Analyse des Capacités Organisationnelles

DOMAINE	DESCRIPTION DES FORCES	DESCRIPTION DES DOMAINES DANS LESQUELS L'ORGANISATION DEVRAIT S'AMÉLIORER
Connaissance et expérience de l'organisation		
Structure et culture organisationnelles		
Mécanismes d'accès à la population communautaire		
Ressources de l'organisation		
Réseautage et communication		
Apprentissage organisationnelle		

## ÉTAPE 4 : VALEUR AJOUTÉE DE LA COOPÉRATION EN PERSONNEL

### Introduction

Il s'agit du cas où, dans le cadre d'une coopération avec une organisation internationale, le projet inclut également une assistance par le biais de la Coopération en Personnel, c'est-à-dire le fait de placer une personne externe, nationale ou expatriée, pendant une période déterminée pour une assistance dans un domaine spécifique. Cette quatrième étape concerne la détermination de la valeur ajoutée de cette Coopération en Personnel, ou de la personne qui est placée au sein de l'organisation pour soutenir le projet.

Sur la base à la fois de l'Analyse de Conflit et de l'Analyse des Capacités Organisationnelles, des domaines pour lesquels la Coopération en Personnel peut apporter une valeur ajoutée dans la mise en œuvre du projet sont définis. Cela peut consister à renforcer l'organisation dans des domaines thématiques spécifiques, définis dans l'Analyse. Il peut également s'agir de Coopération en Personnel dans des domaines définis dans l'Analyse des Capacités Organisationnelles. Cela ne doit pas nécessairement se limiter aux domaines pour lesquels des améliorations doivent être recherchées, il peut également s'agir de domaines au sein desquels l'organisation possède des atouts, et où elle voit une valeur ajoutée à en tirer profit tout au long du projet.

L'avantage de cette étape est que le soutien supplémentaire demandé pour la mise en œuvre du projet est clairement défini. Il est également défini comme un soutien pour une durée limitée, souvent la durée du projet. Cela aide à faire comprendre qu'il n'est pas seulement nécessaire de regarder de quel soutien l'organisation a besoin. Il est également important de bien comprendre en quoi une Coopération en Personnel spécifique soutient et renforce les capacités ou structures organisationnelles importantes pour le projet. Cette étape met également l'accent sur la durabilité grâce à l'intégration des capacités et des compétences dans l'organisation.

Dans la Phase d'Analyse, nous nous focalisons sur la compréhension de la contribution de la Coopération en Personnel, et sur la valeur ajoutée qu'elle pourra donner au projet. À la Phase de la Planification de Projet, nous détaillons les tâches et responsabilités concrètes que sont attachés à la Coopération en Personnel.

» Note : si le projet ne comprend pas la Coopération en Personnel, cette étape peut être sautée.

### EXEMPLES : DES DOMAINES OÙ LA COOPÉRATION EN PERSONNEL POURRA APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE

#### Domaines thématiques :

- Aide à la constitution d'un réseau d'observateurs des droits humains
- Formation de groupes de femmes à revendiquer les droits des femmes dans leurs communautés

#### Domaines organisationnels :

- Construire une structure de PSE et renforcer les capacités du personnel en PSE
- Améliorer la collaboration entre différents bureaux diocésains

## En pratique : définir la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel

La Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel est déterminée en fonction des facteurs et des acteurs spécifiques sur lesquels le projet se concentrera, comme esquissé dans l'Analyse de Conflit, ainsi qu'en fonction de la potentialité de l'organisation, comme évoqué dans l'Analyse des Capacités Organisationnelles. Ces femmes et ces hommes qui sont impliqués dans la discussion pour déterminer la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel sont les membres de l'organisation responsables de la mise en œuvre du projet, ainsi que d'autres personnes au sein de l'organisation qui jouent un rôle important dans leur position ou à travers leurs apports éventuels.

Les femmes et les hommes de l'organisation chargés de la mise en œuvre du projet, ainsi que les autres personnes au sein de l'organisation qui sont importantes en raison de leur position ou de leur apport éventuel, devraient être associées à la détermination de la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel.

Il est important de discuter de la façon dont une nouvelle personne est intégrée dans l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet. L'organisation sera son employeur et sera donc responsable de superviser son travail. Cela peut être différent dans d'autres cas, où la Coopération en Personnel est proposée par le biais de personnes qui restent en dehors de l'organisation. Par exemple, ils font partie d'une organisation internationale qui fournit une assistance technique, ou des consultants externes sollicités pour un soutien spécifique comme la formation, des conseils, ou le développement d'outils.

La discussion se **concentre sur les domaines dans lesquels la Coopération en Personnel apporte une valeur ajoutée**. Ce n'est pas nécessairement le cas pour tous les domaines détaillés dans l'Analyse de Conflit et l'Analyse des Capacités Organisationnelles. Parfois, il peut également être plus efficace ou réalisable de prioriser les domaines dans lesquels la Coopération en Personnel offre la meilleure valeur ajoutée si un grand nombre des domaines potentiels ont été identifiés.

### QUESTIONS-GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LA VALEUR AJOUTÉE DE LA COOPÉRATION EN PERSONNEL

- ☑ Quels acteurs et facteurs pourront bénéficier de la Coopération en Personnel dans la mise en œuvre du projet ?
- ☑ Quelles sont les forces organisationnelles à consolider par le biais de la Coopération en Personnel, et comment procéder ?
- ☑ Dans quels domaines essentiels à la mise en œuvre du projet l'organisation pourrait-elle s'améliorer ? Comment ces domaines pourraient-ils être couverts par la Coopération en Personnel ?
- ☑ Comment la Coopération en Personnel peut-elle aider l'organisation à résoudre ces enjeux ?
- ☑ Comment la personne devrait-elle être intégrée à l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et aux structures du projet ?

**SCHÉMA III : DOCUMENTATION DES RÉSULTATS DE LA PHASE I : ANALYSE**

<b>Organisation/équipe :</b>	
<b>Projet/Programme :</b>	
<b>Lieu de l'atelier :</b>	
<b>Date(s) de l'atelier :</b>	
<b>Participant(e)s :</b>	
<b>Nom du facilitateur/de la facilitatrice :</b>	
<b>Date de révision/adaptation de l'Analyse :</b>	

**ÉTAPE 1 : QUESTION CENTRALE**

--

**ÉTAPE 2 : ANALYSE DE CONFLIT**

--

**ÉTAPE 3 : ANALYSE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES**

--

**ÉTAPE 4 : VALEUR AJOUTÉE DE LA COOPÉRATION EN PERSONNEL**

--

# PHASE II :

# PLANIFICATION DE PROJET

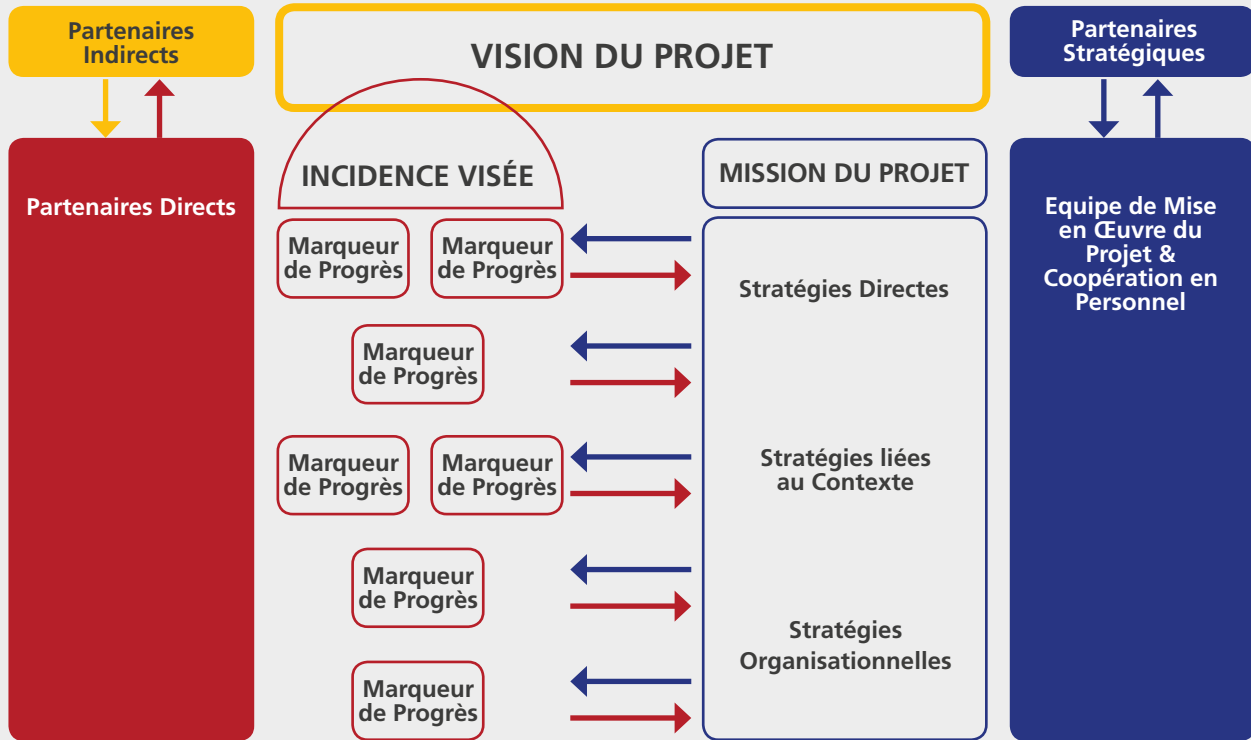
La phase II du cycle de Gestion des Incidences est la Planification de Projet. Elle décrit le projet et comment est traitée la Question Centrale identifiée au cours de la Phase d'Analyse. Cette phase comprend des descriptions des changements auxquels un projet devrait contribuer, ainsi que des descriptions sur la manière dont l'organisation contribuera à ces changements.

La phase de Planification de Projet comprend sept étapes distinctes :

- **Étape 1 : Vision du Projet** : décrire le changement auquel l'organisation souhaite contribuer à long terme à travers le projet
- **Étape 2 : Mission du Projet** : décrire comment le projet contribuera à la Vision du Projet
- **Étape 3 : Cartographie des Partenaires** : créer une vue d'ensemble des parties prenantes, les Partenaires Directs, sur lesquelles le projet se concentre afin de contribuer à la Vision du Projet, et d'autres parties prenantes avec lesquelles l'organisation devrait coopérer afin de mieux contribuer à la Vision du Projet
- **Étape 4 : Incidences Visées** : décrire le changement de comportement idéal souhaité chez les Partenaires Directs à la fin du projet
- **Étape 5 : Marqueurs de Progrès** : identifier les différents jalons montrant le processus de changement vers l'atteinte de l'Incidences Visée
- **Étape 6 : Inventaire des Stratégies** : définir ce que l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet devrait faire pour assurer le meilleur soutien possible aux Partenaires Directs, coopérer avec des Partenaires Stratégiques et soutenir l'apprentissage organisationnel
- **Étape 7 : Tâches et Responsabilités** : déterminer les tâches et responsabilités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et ceux de la Coopération en Personnel dans la mise en œuvre du projet

La figure 6 illustre les différents éléments de planification dans les uns en relation avec les autres. La **zone jaune** répond à la question « **pourquoi ?** ». Quelle est le changement à long terme (la **Vision du Projet**) auquel le projet propose contribuer ? Ce changement à long terme devient possible bien qu'il se produise au niveau des **Partenaires Indirects**. La **zone rouge** répond à la question « **qui ?** ». Qui le projet devrait-il influencer à court et à moyen terme pour contribuer à ce changement à long terme ? Ce sont les **Partenaires Directs** du projet. La **zone rouge** répond également à la question « **quoi ?** ». Quel est le changement (**Incidences Visées**) envisagé à la fin du projet ? Et quel est le processus de changement vers cette Incidence Visée (**Marqueurs de Progrès**) ? Afin de réaliser le changement, la **zone bleue** répond à la question « **comment ?** ». Comment le projet contribuera-t-il (**Mission du Projet, Inventaire des Stratégies et Tâches et Responsabilités**) au processus de changement ? Comment l'**Équipe de Mise en Œuvre du Projet** contribuera-t-elle et comment la Coopération en Personnel soutiendra-t-elle la mise en œuvre ? Comment la coopération avec les **Partenaires Stratégiques** sera-t-elle recherchée afin d'assurer le bon déroulement de la mise en œuvre du projet ?

**FIGURE 6 : GESTION DES INCIDENCES : ÉTAPES DE LA PLANIFICATION DE PROJET, LES UNES EN LIAISON AVEC LES AUTRES**



Adapté de J. Pacheco, 2015

## Entreprendre la Planification de Projet

La planification est un **processus conjoint** entre tous les membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et les autres parties prenantes concernées. La qualité des résultats et l'appropriation dépendent de la discussion et du partage des opinions, des points de vue et des idées avant de décider de la forme que devrait prendre un changement ou de ce que l'organisation devrait faire. Il est donc important de passer par ce processus avec des personnes directement impliquées dans le projet.

Il est par conséquent recommandé de passer par toutes les étapes de cette phase lors **d'un atelier de Planification de Projet**. Il faut prévoir du temps pour parcourir toutes les étapes de la Phase de Planification de Projet. Pour ce faire, trois jours est la durée habituelle. Il est important de bien considérer qui devrait participer à cet atelier de planification. Le choix des personnes les plus utiles dépend de l'organisation et de la nature du projet, mais les critères suivants servent généralement de référence lors de la sélection des participants :

- Toute personne, femme et homme, ayant une responsabilité dans la mise en œuvre du projet. Ceci inclut les femmes et les hommes au sein de l'organisation ou de l'équipe, et ceux qui travaillent pour l'organisation sur le terrain.
- Les Partenaires Directs susceptibles d'être ciblés dans le cadre du projet pourraient participer pour donner leur point de vue. Certains d'entre eux peuvent être connus de l'organisation, parce qu'ils ont participé d'une manière ou d'une autre à l'analyse.
- Certaines autres personnes ayant été ciblées dans des projets antérieurs similaires, afin de partager leurs perspectives et leurs idées.
- D'autres personnes ou représentants d'organisations qui travaillent sur la même thématique ou qui possèdent des connaissances pouvant être utiles à la Planification de Projet.
- Certaines des personnes qui auraient contribué à l'Analyse de Conflit pourraient être présentes pour créer un lien entre les Phases de l'Analyse et de la Planification de Projet.

Il est important que les personnes invitées à participer soient informées à l'avance des objectifs d'une telle réunion, de leur rôle ainsi que de la raison de leur présence à l'atelier (ce que l'on attend d'elles pendant l'atelier). Cela crée de la clarté et encourage également leur participation à l'exercice.

Il faut que les organisateurs de l'atelier entretiennent une relation de confiance avec toute personne invitée à l'atelier de planification. Le processus de planification dépend de la transparence et chacun se sent capable d'exprimer ses idées. Les organisateurs devraient inviter des femmes et des hommes qu'ils connaissent déjà, et les considérations de genre doivent être prises en compte lors de la sélection des participants. Différentes perspectives (femmes, hommes, jeunes, etc.) devraient être présentées et discutées pendant l'atelier. Cela signifie non seulement inviter les bonnes personnes à pouvoir apporter ces perspectives à la discussion, mais aussi veiller à ce que l'atelier offre à tous la possibilité de partager leurs opinions librement.

Dans certains cas, il pourrait être possible et intéressant de combiner les Phases de l'Analyse et de la Planification de Projet dans un seul atelier. Dans un tel cas, l'atelier devrait être bien géré afin de laisser suffisamment de temps pour ces deux domaines.

Étant donné que les résultats d'un tel atelier dépendent de la méthodologie et du processus utilisés, nous recommandons d'avoir un animateur pour l'atelier. Cela peut être soit une personne de l'organisation elle-même, soit une personne de l'extérieur. La personne doit avoir des compétences et une expérience en matière de facilitation, mais aussi connaître préalablement l'approche en matière de Gestion des Incidences, la Cartographie des Incidences ou des méthodes analogues.

# ÉTAPE 1 : VISION DU PROJET

## EXEMPLE D'UNE VISION DU PROJET

Les agriculteurs et les éleveurs vivent ensemble et participent à des activités communes. Les femmes et les hommes de la communauté apprécient la diversité et sont ouverts aux idées et aux points de vue des autres. Ils trouvent des opportunités pour traiter les problèmes qui concernent la communauté avec des solutions satisfaisantes. L'utilisation et la propriété des terres sont clairement définies et, en cas de changement, des mécanismes participatifs sont mis en place pour définir ces problèmes et en débattre, en tenant compte des besoins de la communauté. Les autorités administratives locales assurent une participation équitable aux processus de décision.

Les dirigeants religieux, traditionnels et politiques sont sensibles aux conflits dans leur communication et promeuvent des valeurs qui facilitent le règlement pacifique des conflits.

## Introduction

La Vision du Projet correspond à l'amélioration de la situation à long terme de la Question Centrale sur laquelle le projet se concentre et à laquelle il s'est engagé et il contribue. Elle décrit des changements concrets et visibles, ainsi que la situation générale et les changements de comportement des femmes et des hommes ou des groupes de personnes touchés par la Question Centrale. La Vision du Projet doit être pertinente au regard du mandat de l'organisation. Cette étape est la seule qui dépasse le calendrier du projet.

Voici les caractéristiques d'une Vision du Projet :

- ✓ La Vision du Projet est un idéal.
- ✓ La Vision du Projet décrit les changements à long terme auxquels le projet contribue au-delà de la période du projet.
- ✓ La Vision du Projet identifie les conditions observables qui doivent être changées et qui sont liées aux problèmes ou aux conflits que les femmes et les hommes aimeraient voir changer.
- ✓ La Vision du Projet décrit la situation idéale et améliorée pour les personnes, femmes et hommes, touchées par la Question Centrale.



## En pratique : définir la Vision du Projet

La Phase de l'Analyse constitue la base de la formulation de la Vision du Projet. L'analyse décrit la Question Centrale sur laquelle le projet se concentrera, ainsi que les différents acteurs et facteurs qui influent sur celui-ci, de manière positive ou négative. La Vision du Projet décrit les changements à long terme auxquels le projet contribue pour améliorer cette situation.

La formulation de la Vision du Projet permet de créer une compréhension commune du changement à long terme, c'est-à-dire ce à quoi le projet devrait contribuer. Afin de faciliter cela, les participants à l'atelier de planification sont invités à imaginer à quoi ressemblerait la situation dans 10 ans si le projet avait été couronné de succès et si la situation s'était améliorée au-delà de leurs attentes.

Une Vision du Projet est écrite au présent comme si elle était déjà une réalité. Cela aide à y réfléchir comme un idéal à atteindre.

Les participants sont invités à partager leurs opinions et à donner leurs idées. Cela peut se faire en séance plénière ou en groupes de travail. À la fin de l'exercice, il devrait y avoir une Vision de Projet formulée et partagée par tous les participants. Il est important de passer en revue les suggestions et les formulations pour vérifier si cela est clair pour tout le monde, et si tous les participants comprennent la Vision du Projet de la même façon. Si ce n'est pas le cas, des descriptions ou des explications supplémentaires doivent être ajoutées.

À la fin de l'exercice, les participants doivent être invités à lire la Vision du Projet une nouvelle fois, et à décider si cette Vision du Projet décrit la situation améliorée en réponse à la Question Centrale et à l'Analyse de Conflit. Si le lien n'est pas clair, la Vision du Projet peut ne pas être suffisamment spécifique, ne pas impliquer les parties prenantes pertinentes, ou ne pas refléter les changements souhaités.

### QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION DU PROJET

Imaginez que le projet a été extrêmement réussi. Dans dix ans, la situation autour de [insérer la Question Centrale] s'est améliorée au-delà de vos rêves les plus ambitieux. À quoi ressemblerait la situation ?

- Quels changements ont eu lieu ?
- Comment les personnes, femmes et hommes, que vous souhaitez atteindre avec le projet contribuent-elles à ces changements ? Que font-elles différemment ? Comment se comportent-elles différemment ?
- Comment les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables contribuent-ils à ces changements ? Comment ces changements affectent-ils leur vie et leurs opportunités différemment ?
- Comment contribuent-ils à améliorer la situation dans le contexte de leur vie quotidienne ?

### CONSEIL DE FACILITATION

La plupart des organisations ont leur propre vision organisationnelle. Quelle est la différence ? Cette vision propre, pourrait-elle aussi servir de Vision du Projet ?

La vision d'une organisation sert à décrire une situation future améliorée que l'organisation souhaite voir. Elle couvre le mandat de l'organisation et constitue la base de tous les actions et projets de l'organisation. Elle couvrira dans la plupart des cas de nombreuses questions différentes.

La Vision du Projet se concentre sur les améliorations à long terme d'une Question Centrale spécifique, dans la mesure où ce projet n'est qu'un élément du mandat plus large d'une organisation. Une organisation a une vision organisationnelle, mais différents projets de l'organisation peuvent avoir différentes Visions du Projet. Une exception pourrait être une organisation dont le mandat, et donc sa vision, est centrée sur un seul problème ou un seul thème, par exemple « *Droits des femmes* » ou « *Protection de l'enfance* ». Cela signifie que dans tous leurs projets, l'accent pourrait être mis sur les mêmes personnes, par exemple, des femmes ou des enfants. Néanmoins, même dans ces cas, la vision organisationnelle sera plus large que le focus du projet. Bien qu'il soit, dans ces cas-là, possible de partir de la vision organisationnelle, les changements auxquels le projet souhaite contribuer doivent encore être détaillés, par exemple : « *violence domestique contre les femmes* » ou « *enlèvement d'enfant* ».



## ÉTAPE 2 : MISSION DU PROJET

### EXEMPLE D'UNE MISSION DU PROJET

Afin de contribuer à la Vision du Projet, 10 Groupes Locaux de Prévention des Conflits (GLPC) composés d'éleveurs et d'agriculteurs, des femmes et des hommes, seront choisis parmi 10 communautés particulièrement touchées par les conflits agropastoraux. Les groupes seront formés et soutenus pour participer à la résolution non violente des conflits agropastoraux et aux activités de prévention des conflits dans leurs communautés respectives. Le projet renforcera également le rôle des chefs traditionnels en particulier, en encourageant des différentes parties prenantes de la communauté dans la prévention des conflits. Le projet collaborera avec les chefs religieux et les autorités administratives locales pour soutenir la mise en œuvre du projet dans les communautés.

### Introduction

La Mission du Projet décrit la façon le projet contribue à la Vision du Projet. C'est le ressort principal du projet, c'est-à-dire son objectif même en termes de contribution à la Vision du Projet et les ressources à la disposition de l'organisation pour apporter cette contribution. La Mission du Projet détaille à la fois les domaines sur lesquels le projet sera axé, comment et par qui il contribue à la réalisation des résultats, les endroits où il sera mis en œuvre, et les personnes, femmes et hommes, avec lesquelles le projet travaillera afin d'atteindre les Incidences Visées.

La Mission du Projet est décrite par les caractéristiques suivantes :

- ☑ La Mission du Projet identifie des lignes d'action ou des zones de travail où le projet travaillera pour atteindre la Vision du Projet.

- ☑ La Mission du Projet mentionne les groupes ou les personnes clés ciblés par le projet.
- ☑ La Mission du Projet mentionne les alliés avec lesquels l'organisation va coopérer pour la mise en œuvre du projet.
- ☑ La Mission du Projet est réalisable et spécifique.

La Mission du Projet donne un aperçu général de ce qui devrait être fait à travers le projet afin de contribuer à l'atteinte de la Vision du Projet. C'est plus ou moins un résumé de ce que l'organisation souhaite faire dans le projet. Elle fournit un aperçu de ces thèmes et des acteurs clés importants pour le projet. Ceux-ci sont spécifiés dans les étapes suivantes de la Phase de Planification de Projet.

## QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA MISSION DU PROJET

- ☑ Comment le projet peut-il soutenir la Vision du Projet ?
- ☑ Sur quels domaines thématiques le projet devrait-il se concentrer ?
- ☑ Sur quelles régions, communautés ou autres zones géographiques le projet devrait-il se concentrer ?
- ☑ Quelles sont les personnes, femmes et hommes, ou les groupes principaux ciblés par le projet, et pourquoi le projet devrait-il coopérer avec eux ? Quelles possibilités ces personnes ou ces groupes ont-ils à influencer la Question Centrale ?
- ☑ Qui sont les alliés qui pourraient contribuer à la Vision du Projet et/ou qui pourraient renforcer nos capacités à mettre en œuvre le projet, et avec lesquels le projet devrait travailler ?

## En pratique : décrire la Mission du Projet

Pour développer une Mission du Projet, il est nécessaire de réfléchir à la Vision du Projet. La Vision du Projet sert d'orientation et de point de départ pour la Mission du Projet. En même temps, l'Analyse de Conflit sert de base en particulier à la description des principaux acteurs et facteurs sur lesquels l'organisation doit se concentrer. La Mission du Projet décrit la façon le projet contribue aux changements de comportement à long terme tels que formulés dans la Vision du Projet.

La Mission du Projet est formulée de manière générale et ne fournit que les principaux aspects de celui-ci sur lesquels l'organisation se concentrera ; elle n'inclut pas les activités et stratégies spécifiques qui seront mises en œuvre dans le projet.

Si les résultats de la Phase d'Analyse sont disponibles, ils peuvent être affichés ou visualisés, sur un tableau à feuilles ou avec un rétroprojecteur, à titre de référence pour l'exercice.

**La Mission du Projet est écrite au futur.** Elle décrit ce que l'organisation fera pour la mise en œuvre du projet.

Lors d'un atelier de planification, les participants sont invités à partager leurs opinions et à donner leurs idées sur ce que l'organisation devrait faire à travers le projet afin de contribuer à la Vision du Projet et au traitement de la Question Centrale. Les participants doivent être encouragés à partager leurs idées et à examiner de manière critique ce que l'organisation peut faire avec les ressources disponibles pour mettre en œuvre le projet.

### CONSEIL DE FACILITATION

Si un projet est relativement limité, par exemple par rapport à la thématique, la zone d'intervention, ou la capacité de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, le développement de la Mission du Projet peut déjà entrer dans de nombreux détails qui sont généralement traités à des étapes ultérieures comme l'Incidence Visée ou l'Inventaire des Stratégies. Dans ce cas, l'élaboration de la Mission du Projet peut également être un exercice bref pour éviter des répétitions ultérieures. Si le projet est plus vaste et/ou plus complexe, la Mission du Projet aide à définir le cadre du projet pour les étapes de Planification de Projet plus détaillées qui suivent.

## ÉTAPE 3 : CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES

### EXEMPLE D'UNE CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES

#### Partenaires Directs

- Groupes Locaux de Prévention des Conflits (GLPC) composés d'agriculteurs et d'éleveurs, des femmes et des hommes, dans 10 communautés
- Chefs traditionnels dans 10 communautés

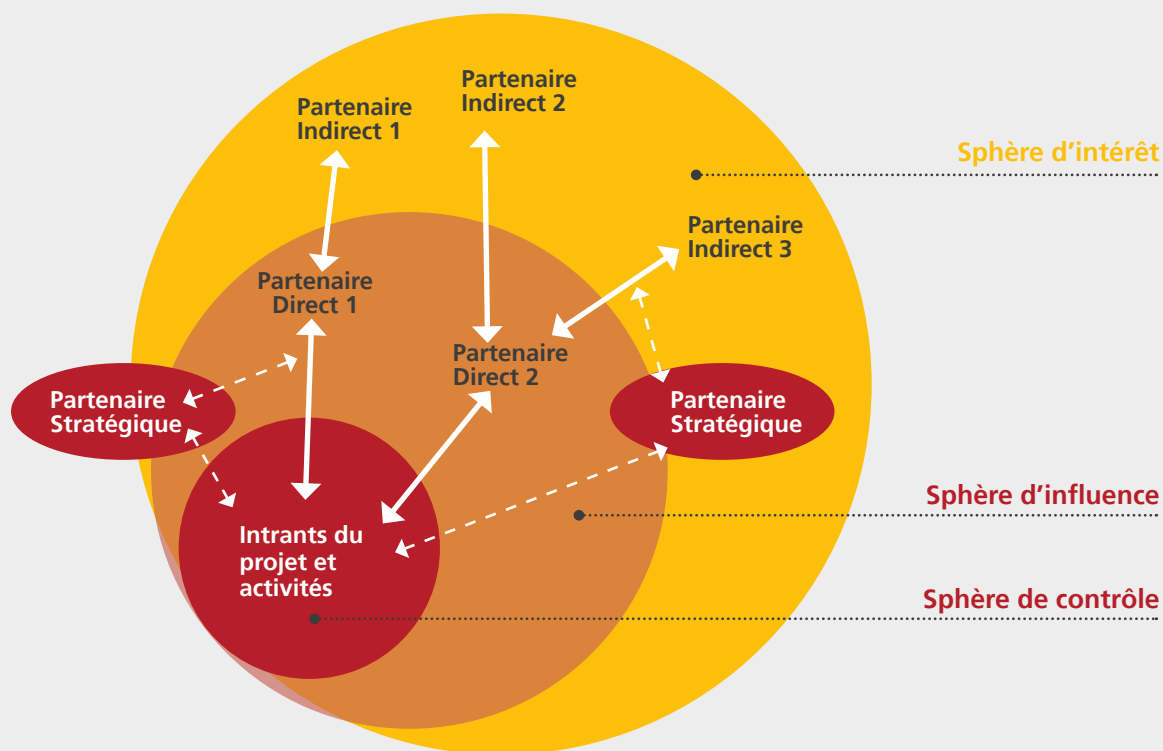
#### Partenaires Indirects

- Les éleveurs au sein des communautés
- Les agriculteurs au sein des communautés
- Population générale - femmes et hommes - au sein des communautés
- Leaders politiques au sein des communautés

#### Partenaires Stratégiques

- Les autorités administratives locales, en particulier les responsables des terres et des ressources, de la sécurité et de la justice, qui pourront soutenir la mise en œuvre du projet dans les communautés
- Les chefs religieux, particulièrement musulmans et chrétiens, pour soutenir la mise en œuvre du projet dans les communautés
- Des groupes de femmes pour atteindre des femmes et pour inclure les perspectives des éleveuses et les agricultrices
- D'autres organisations mettant en œuvre des projets autour des conflits agropastoraux qui apportent au projet des contributions et des idées sur les défis et les approches en matière de gestion des conflits agropastoraux
- Les stations de radio locales pour partager les informations et les meilleures pratiques du projet avec l'ensemble de la population
- D'autres départements diocésains pour un soutien dans la mise en œuvre du projet et pour la diffusion d'informations sur le projet
- L'AGEH pour le support technique dans la mise en œuvre du projet et le renforcement des capacités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet
- Des organisations internationales de soutien technique et/ou financier dans la mise en œuvre du projet.

**FIGURE 7 : INTRANTS ET ACTIVITÉS DU PROJET, PARTENAIRES DIRECTS, PARTENAIRES INDIRECTS ET PARTENAIRES STRATÉGIQUES**



Adapté de S. Deprez VVOB-CEGO, Nov 2006

## Introduction

L'étape suivante de la Phase de Planification de Projet consiste à identifier les différents acteurs importants pour le projet. Étant donné que la relation avec ces personnes, femmes et hommes, ou ces organisations consiste à donner et à recevoir et des interactions mutuellement bénéfiques, ils sont appelés Partenaires. Sur la base de leur rôle dans le projet, trois types de partenaires différents peuvent être identifiés : il s'agit des « Partenaires Directs », des « Partenaires Indirects » et des « Partenaires Stratégiques ». Tous ont un certain rôle et une certaine fonction dans le projet, et cette étape est conçue pour les identifier et les mettre en relation.

### PARTENAIRES INDIRECTS

Les **Partenaires Indirects** sont les femmes et les hommes ou les groupes de personnes concernés par la Question Centrale que traite le projet. Les Partenaires Indirects sont ceux qui subissent le

changement auquel le projet contribue. Cependant, le projet ne peut pas les influencer, ou du moins pas tous. Les Partenaires Indirects sont ceux mentionnés dans la Vision du Projet. Ils sont dans la sphère d'intérêt, comme le montre la figure 7. Il est particulièrement important de réfléchir à la manière dont les femmes pourraient être touchées différemment par la Question Centrale.

### PARTENAIRES DIRECTS

Les **Partenaires Directs** sont les femmes et les hommes, groupes ou organisations avec lesquels le projet coopère directement pour contribuer à un changement de la situation des Partenaires Indirects. À travers ses stratégies, le projet vise à contribuer à un changement de leur comportement (actions, relations et interactions) vers l'atteinte de l'Incidance Visée. Comme le montre la figure 7, les intrants et activités du projet dans la sphère de contrôle ont une influence directe sur les Partenaires Directs dans la sphère d'influence. En outre,

## EXEMPLES DE PARTENAIRES STRATÉGIQUES

- Autres **organisations ou institutions travaillant sur le même sujet** : échange d'informations, d'expériences et de connaissances.
- Autres **organisations ou institutions travaillant dans la même zone** avec les mêmes Partenaires Directs : échange d'informations, d'expériences et de connaissances, coopération dans la mise en œuvre du projet.
- **Administration locale** : information et collaboration ; il pourrait ne pas être possible de mettre en œuvre le projet sans leur consentement.
- **Consultants, organisation spécialisée** : fournissent certains services pour le projet.
- **Médias : informer le grand public sur le projet ou faire du plaidoyer.**
- Les **autorités religieuses**, par exemple l'évêque ou l'imam : avoir accès aux Partenaires Indirects et obtenir leur soutien.
- **Groupes ou associations de femmes** : pour inclure les points de vue des femmes et échanger des expériences sur la meilleure manière de tendre la main aux femmes.
- **Organisations donatrices** : financement du projet.
- **Plateformes d'ONG** : plaidoyer conjoint et partage des expériences issues du projet.
- **Organisations des droits de l'homme**, par exemple Amnesty International ou une organisation locale de défense des droits humains : plaidoyer ou accès à des informations de recherche utiles dans le cadre du projet.

le projet anticipe les possibilités d'influencer les Partenaires Directs et s'engage dans un apprentissage mutuel avec les Partenaires Directs dans la mise en œuvre du projet. Les changements de comportement des Partenaires Directs leur permettent de contribuer à la Vision du Projet grâce à leur propre changement et à leur influence sur les Partenaires Indirects dans la sphère d'intérêt.

Cela signifie que les Partenaires Directs sont également choisis en fonction de leurs capacités à influencer les Partenaires Indirects. Les Partenaires Directs sont ciblés directement par le biais du projet et à travers eux, le projet anticipe les incidences à sa fin. Les Partenaires Indirects sont influencés indirectement par un changement de comportement des Partenaires Directs et ceci contribue à un changement à long terme.

### PARTENAIRES STRATÉGIQUES

Les **Partenaires Stratégiques** sont des organisations ou des personnes qui partagent la Mission

et/ou à la Vision du Projet, ou y contribuent. Pour cette raison, l'organisation interagit et coopère avec eux dans la mise en œuvre du projet. Le projet ne cherche pas à les changer. Néanmoins, il est important de comprendre la complexité des projets. Parfois, les Partenaires Stratégiques peuvent jouer un « double rôle ». En raison de leur expérience, de leurs capacités ou de leur position, ils pourraient constituer un Partenaire Stratégique important, tout en subissant également un changement de comportement contribuant à l'Incidence Visée.

Lors de l'identification des différents types de partenaires, il est très important de déterminer s'il s'agit d'un groupe homogène ou non, c'est-à-dire dans quelle mesure on peut s'attendre à un changement plus ou moins semblable à tous les femmes et les hommes faisant partie du groupe des Partenaires Directs. Il est aussi important de réfléchir à la composante de genre en particulier, et aux possibilités pour les femmes de changer ou d'être des agents du changement.

**EXEMPLES : RÉFLEXION SUR L'IMPACT POSSIBLE DE GENRE**

**EXEMPLE 1** : si les ouvriers agricoles sont identifiés comme un Partenaire Indirect, dans quelle mesure les ouvrières agricoles sont-elles plus ou moins influencées ou accessibles, ou ont-elles plus ou moins l'occasion de changer leur situation ?

**EXEMPLE 2** : si les chefs traditionnels sont identifiés en tant que Partenaire Direct dans un projet de prévention des conflits entre éleveurs et agriculteurs : dans quelle mesure, s'ils sont tous des hommes, auront-ils également une influence positive sur les changements au niveau des éleveuses ou des agricultrices ? Ou des changements à leur niveau pourraient-ils influencer négativement les femmes ?





## En pratique : créer une Cartographie des Partenaires

La Cartographie des Partenaires identifie les différents individus et organisations nécessaires pour provoquer le changement, les femmes et les hommes avec lesquels l'organisation coopérera dans le cadre du projet. L'Analyse de Conflit, ainsi que la Vision du Projet et la Mission du Projet servent de base au développement de la Cartographie des Partenaires. Afin de créer une Cartographie des Partenaires complète, il peut être nécessaire de décrire plus en détail les acteurs mentionnés précédemment dans l'Analyse de Conflit, la Vision du Projet et la Mission du Projet. En outre, il pourrait également identifier d'autres qui doivent être pris en compte pour pouvoir influencer sur la Question Centrale.

Les **Partenaires Indirects** sont sélectionnés sur la base de l'Analyse de Conflit et sont mentionnés dans la Vision du Projet.

Les **Partenaires Directs** sont sélectionnés en raison de leur capacité à inculquer le changement, à leur accès aux Partenaires Indirects, et à l'influence qu'ils peuvent avoir sur ces derniers.

Les **Partenaires Stratégiques** sont sélectionnés sur la base de leur contribution à la Mission du Projet. Les Partenaires Stratégiques fournissent certaines ressources, comme l'accès, les connaissances, les ressources financières ou humaines, ou encore les informations utiles et nécessaires à la mise en œuvre du projet. Voir la liste des exemples de Partenaires Stratégiques dans la page précédente.

Les participants doivent préciser qui est un Partenaire Direct, un Partenaire Indirect et qui sera utile en tant que Partenaire Stratégique, **La capacité de l'organisation en termes de ressources humaines et financières est importante pour la sélection du nombre de Partenaires Directs**. Un critère clé pour la sélection des Partenaires Directs est la capacité de l'organisation de travailler avec tous. Une réflexion sur la manière dont les hommes et les femmes vont influencer ou être influencés par le projet est également importante pour identifier les types de personnes pouvant être impliqués en tant que Partenaires Directs. Il est donc conseillé d'examiner à nouveau la Cartographie des Partenaires après son achèvement et de déterminer qui de ces Partenaires Directs est essentiel pour l'organisation afin de contribuer à la Vision du Projet. S'ils sont tous très importants, décidez avec qui l'organisation doit commencer à travailler.

Une **liste de nombreux Partenaires Stratégiques** peut indiquer que les organisations ou personnes importantes pour l'Organisation ou pour la Question Centrale ont été répertoriées sans tenir compte de leur rôle dans le projet. Afin d'éviter cela, les Partenaires Stratégiques ne doivent pas simplement être listés, mais pour chaque Partenaire Stratégique, il convient d'indiquer spécifiquement pourquoi il s'agit d'un Partenaire Stratégique et en quoi il contribuera. Il est important de réaliser que les partenaires mentionnés sont ceux avec lesquels le projet va coopérer, bien qu'à des degrés divers. Ceci sera détaillé dans l'Inventaire des Stratégies.

## QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES

### PARTENAIRES INDIRECTS

- Qui le projet veut-il atteindre (et changer) à long terme ?
- Sur qui l'organisation devrait-elle se concentrer pour soutenir son changement de comportement à long terme ?

### PARTENAIRES DIRECTS

- Qui est important pour la Vision du Projet ?
- Qui devra être influencé à travers le projet ?
- Quelle influence les femmes et les hommes peuvent-ils avoir sur la Vision du Projet ?
- Qui peut être contacté avec le projet ?
- Avec qui l'organisation peut-elle travailler efficacement ?
- Qui a accès aux Partenaires Indirects et peut les influencer ?

### PARTENAIRES STRATÉGIQUES

- Avec qui le projet peut-il générer des alliances pour mettre en œuvre la Mission du Projet ?
- Qui a l'information, les connaissances, les ressources ou une influence précieuse pour contribuer à la mise en œuvre du projet ? Qui d'autre a intérêt à ce que le projet soit bien mise en œuvre ?
- Avec qui l'organisation doit-elle coopérer pour mettre en œuvre le projet, même si elle n'a aucun intérêt actif ?

## ÉTAPE 4 : INCIDENCE VISÉE

### EXEMPLE D'UNE INCIDENCE VISÉE

Dans 10 paroisses, des Groupes Locaux de Prévention des Conflits (GLPC) réunissent des femmes et des hommes des communautés d'agriculteurs et d'éleveurs qui se rencontrent volontairement afin de discuter de préoccupations communes. Sur la base des commentaires des membres de leurs communautés, ils discutent des problèmes qui affectent leurs communautés et des moyens de promouvoir la prévention des conflits. Ils s'engagent dans la résolution pacifique des conflits entre éleveurs et agriculteurs. Ils expliquent à la population locale l'importance de respecter les lois et la législation en vigueur pour prévenir les conflits agropastoraux.

Ils participent à des réunions organisées par les autorités administratives locales et/ou les chefs traditionnels pour représenter les intérêts des agriculteurs et des éleveurs.

Ils se livrent à un lobby auprès des autorités (administrations locales, responsables politiques, chefs religieux et chefs traditionnels) au nom de la population locale pour présenter et faire connaître leurs besoins et propositions.

### Introduction

Dans la Cartographie des Partenaires nous avons identifié les Partenaires Directs. C'est à travers leur changement de comportement que le projet cherche à contribuer à l'attente de sa Vision du Projet. L'Incidence Visée décrit ce changement plus en détail en termes de changement de comportement observable (actions, interactions, relations) du Partenaire Direct que le projet vise. Étant donné que les différents Partenaires Directs ont différentes opportunités de changement, le changement de comportement que le projet visera sera dans la plupart des cas différent aussi. Pour cette raison, une incidence Visée est élaborée pour chaque Partenaire Direct.

Chaque Incidence Visée décrit les changements de comportement d'un seul Partenaire Direct. Il peut s'agir par exemple de changements dans les actions (quoi et comment ils le font) et dans les relations, les interactions. L'Incidence Visée décrit

les changements idéaux de comportement et comment ils contribuent à la Vision du Projet.

Une Incidence Visée présente certaines caractéristiques :

- ☑ Elle fait référence à un seul groupe de Partenaires Directs.
- ☑ Elle décrit la contribution idéale et possible qu'un Partenaire Direct pourra donner à la Vision du Projet.
- ☑ Elle décrit le comportement idéal du Partenaire Direct à la fin du projet.
- ☑ Elle décrit un changement qui peut être observé à la fin du projet.
- ☑ Elle contiendra des descriptions de ce que le Partenaire Direct fait de manière différente et de la manière dont cela influence les autres, en particulier les Partenaires Indirects identifiés dans la Cartographie des Partenaires.

## PHRASES À ÉVITER DANS LA DESCRIPTION DE L'INCIDENCE VISÉE

« Sensibilisation accrue », « Femmes habilitées », « Réduction du conflit »,  
« Coopération améliorée », « Sensible au genre », « Accès amélioré »

**Une Incidence Visée décrit les changements de comportement.** Les stratégies et les activités mises en œuvre par le projet pour permettre le changement sont décrites plus loin à l'Inventaire des Stratégies.

L'Incidence Visée est formulée au présent, car elle décrit les changements idéaux, la situation souhaitée, à la fin du projet, tout comme la Vision du Projet.

Afin que l'Incidence Visée soit une description claire et précise du changement de comportement, il convient d'éviter les phrases généralisées. L'Incidence Visée décrit ce que **le Partenaire Direct** est en train de faire **d'une manière différente** qui **montre le changement souhaité**.

De temps en temps, un groupe des Partenaires Directs comprend plus de sous-catégories. C'est le cas avec l'exemple cité plus haut des ouvriers agricoles qui sont des femmes et des hommes. Il est important de prendre cela en compte lors de la description des changements de comportement. Si tel est le cas, les questions suivantes pourraient guider une analyse du rôle et des possibilités des femmes :

- Dans quelle mesure les femmes, les hommes des groupes vulnérables faisant partie du Partenaire Direct ont-ils les mêmes possibilités de réaliser l'Incidence Visée ?
- À quoi ressembleraient pour eux un changement idéal et possible ?
- En quoi leurs actions et relations seraient-elles différentes d'autres personnes de ce groupe spécifique de Partenaires Directs ?
- Que feraient-ils différemment d'autres personnes de ce groupe spécifique de Partenaires Directs ?

Ces questions peuvent être utilisées pour réfléchir si des groupes spécifiques, des femmes dans cet exemple, pourraient avoir la possibilité d'afficher ou non le même comportement idéal à la fin du projet, comme d'autres sous-groupes au sein du Partenaire Direct. Si leur comportement idéal attendu s'avère différent, il est possible de faire référence aux différences dans l'Incidence Visée. Par exemple, ajouter « *les éleveurs et agriculteurs se réfèrent aux femmes éleveurs et agricultrices participant aux réunions de la GLPC* ». Indépendamment du fait de savoir si l'exemple est réaliste, dans ce cas, l'Incidence Visée fait référence à un changement, dans le cas des éleveurs et des agriculteurs, qui contribue à améliorer également les possibilités pour les femmes d'être des agents du changement.

## En Pratique : décrire l'Incidence Visée

Pour formuler une Incidence Visée, la Vision du Projet constitue la base, parce qu'il s'agit d'une contribution à la Vision du Projet. La Cartographie des Partenaires en est une autre. Les Partenaires Directs ont été choisis en raison de leur accès et de leur influence sur certains Partenaires Indirects. Cela signifie que l'Incidence Visée doit également décrire le changement de comportement permettant au Partenaire Direct d'influencer le Partenaire Indirect.

Dans la mesure où une Incidence Visée consiste principalement en une description de différents changements de comportement associés à un Partenaire Direct, il est préférable de formuler l'Incidence Visée en deux parties. Au cours de la première partie, tous les participants exposent les éléments du changement que le projet vise avec le Partenaire Direct. Cela peut se faire soit par réflexion individuelle, soit par des suggestions proposées directement en séances plénières. Ensuite, la deuxième partie consiste à utiliser ces contributions pour créer un seul énoncé d'Incidence Visée. Lors des discussions sur les intrants, il est important que le changement décrive clairement **ce que le Partenaire Direct fait différemment**.

Les participants doivent s'assurer de la compréhension partagée de l'Incidence Visée formulée. Cela devrait se faire en récapitulant à la fin de l'exercice. Si les participants n'ont pas une compréhension commune, certaines parties de l'Incidence Visée doivent être révisées ou certaines descriptions doivent être clarifiées. Il suffit souvent d'ajouter une phrase supplémentaire précisant en quoi consiste le changement de comportement ou ce que fait le Partenaire Direct différemment.

Enfin, l'Incidence Visée doit être comparée à la Vision du Projet : est-elle réellement une contribution à la Vision du Projet ?

En fonction du nombre de Partenaires Directs identifiés dans la Cartographie des Partenaires, du nombre de participants et le temps disponible, la formulation de l'Incidence Visée par un Partenaire Direct peut être effectuée une à une ou en sous-groupes, et suivie d'une présentation en séance plénière et d'une discussion.

### EXEMPLE

Les comités paroissiaux ont été identifiés comme un Partenaire Direct en raison de leur accès à d'autres acteurs religieux et de leur possible influence sur eux. L'Incidence Visée devrait ensuite décrire ce que les comités paroissiaux font différemment envers les autres groupes religieux. Par exemple : ils invitent les chefs religieux à des réunions pour discuter des conflits religieux dans leur paroisse, ou : ils invitent les chefs musulmans à des exercices de médiation lorsqu'il y a un conflit entre un chrétien et un musulman dans une famille ; ou : ils coopèrent avec les chefs religieux et travaillent ensemble pour mettre en œuvre des actions et activités visant à prévenir les conflits.

### QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INCIDENCE VISÉE

Si le Partenaire Direct devait contribuer idéalement à la Vision du Projet...

- ... Comment se comporterait-il/elle ?
- ... Avec qui interagirait-il/elle ?
- ... Que ferait-il/elle, différemment par rapport à aujourd'hui, afin de contribuer au mieux à la Vision du Projet ?

### CONSEIL DE FACILITATION

Dans le cas où un **Partenaire Direct identifié fait partie de l'organisation elle-même**, par exemple « *travailleurs sociaux responsables des contacts avec les femmes et les hommes de la communauté* », l'Analyse des Capacités Organisationnelles devrait servir de base à la description du changement souhaité. Il est probable que les éléments de l'Analyse des Capacités Organisationnelles porteront sur les domaines dans lesquels ce Partenaire Direct doit s'améliorer, par exemple : « *les travailleurs sociaux doivent se familiariser avec de nouvelles méthodes participatives pour traiter avec leurs clients* ». Le changement de ce Partenaire Direct, par le biais du renforcement des capacités organisationnelles, leur permettra d'améliorer la qualité de leur influence sur les autres Partenaires Directs ainsi que sur les Partenaires Indirects identifiés dans la Cartographie des Partenaires.

## ÉTAPE 5 : MARQUEURS DE PROGRÈS

### EXEMPLE DES MARQUEURS DE PROGRÈS

1 Attend	Les femmes et les hommes des communautés d'agriculteurs et d'éleveurs participent aux GLPC établis dans les communautés.
2 Attend	Les membres des GLPC acquièrent des connaissances et des compétences sur les outils et les méthodes de résolution non violente des conflits et de prévention des conflits.
3 Attend	Les GLPC se réunissent une fois par mois pour discuter des préoccupations communes relatives aux questions agro-pastorales et des actions possibles à entreprendre.
4 Attend	Les GLPC informent les chefs traditionnels et religieux ainsi que l'administration locale de leurs activités dans les communautés.
5 Souhaite	Les GLPC organisent des réunions avec la population locale pour discuter de la situation dans la communauté ainsi que du travail du GLPC.
6 Souhaite	Les GLPC facilitent la résolution non violente des conflits qui leur sont soumis par les femmes et les hommes de leur communauté locale.
7 Souhaite	Les GLPC échangent sur des questions agropastorales avec les principales parties prenantes de leur communauté, comme les autorités locales, les responsables religieux, les responsables d'associations, les groupes de jeunes et les groupes de femmes.
8 Souhaite	Les GLPC font le plaidoyer auprès des autorités (autorités administratives locales, responsables politiques, chefs religieux et chefs traditionnels), sur la base des besoins et des propositions des femmes et des hommes de la communauté locale.
9 Aimerait	Les GLPC mettent en œuvre des mesures de prévention des conflits, comme par exemple des accords sur la délimitation des terres agricoles et des terres utilisées pour le pâturage, en coopération avec les autorités administratives locales et la population de la communauté.
10 Aimerait	Les GLPC échangent leurs expériences et leurs meilleures pratiques avec des GLPC d'autres communautés ou d'autres groupes travaillant sur des questions agropastorales.
11 Aimerait	Les GLPC soutiennent la création de nouveaux GLPC dans les communautés voisines.

## Introduction

Les Marqueurs de Progrès décrivent le processus de changement qui conduit au changement de comportement décrit dans l'Incidence Visée. En ce sens, ils diffèrent des indicateurs traditionnels permettant de mesurer la réalisation de l'objectif final à la fin du projet. Les Marqueurs de Progrès permettent de mesurer le progrès dans le processus de changement d'un seul Partenaire Direct vers l'Incidence Visée.

Les Marqueurs de Progrès sont un ensemble de changements d'un Partenaire Direct liés à une Incidence Visée. Ils décrivent :

- ✓ Les **progrès**, ou jalons, **du changement de comportement du Partenaire Direct**.
- ✓ Les **changements dans les actions, les relations et les interactions du Partenaire Direct** menant à l'Incidence Visée.
- ✓ Ensemble, les Marqueurs de Progrès montrent la **complexité du processus de changement** : la transformation d'un Partenaire Direct unique passe des changements de comportement simples à des changements de comportement plus complexes.

Les Marqueurs de Progrès décrivent et suivent le processus de changement au fil du temps vers l'Incidence Visée. Les Marqueurs de Progrès permettent un examen régulier du progrès d'un Partenaire Direct y compris les résultats inattendus, qui seront étudiés plus en détail dans la Phase de Suivi. Cet examen régulier permet par la suite d'éventuels changements dans la Planification de Projet au début de sa mise en œuvre.

Les Marqueurs de Progrès sont plus complets qu'un seul indicateur, comme le montre la Figure 8. Un indicateur traditionnel mesure si un résultat ou un objectif a été atteint ou non. Les Marqueurs de Progrès permettent de réviser les changements tout au long de la période de mise en œuvre du projet.

Le changement visible à travers les Marqueurs de Progrès est divisé en trois phases différentes.

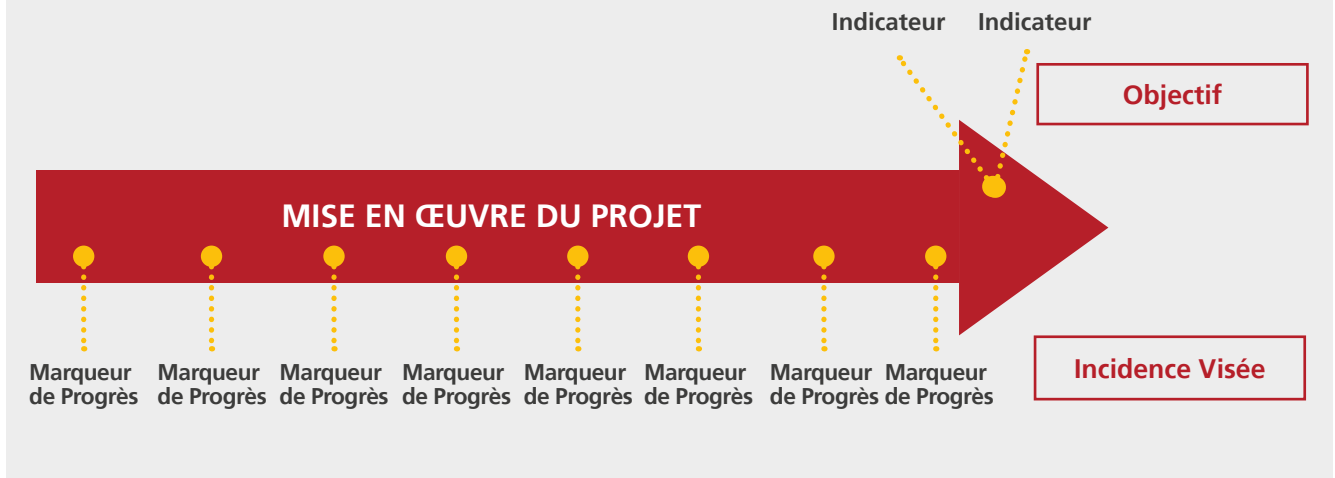
### EXEMPLE

Un exemple d'un **indicateur traditionnel** pourra être : « *Une politique de protection de l'enfance pour la police nationale a été élaborée* ».

Un **Marqueur de Progrès** pourra être : « *Les agents de police intervenant dans les conflits impliquant des mineurs se réfèrent ces cas aux unités spéciales de protection des enfants de la Police Nationale* ».

Dans cet exemple, les Marqueurs de Progrès décrivent ce que les agents de police **font différemment** par rapport à avant. La politique de protection de l'enfance peut stipuler les structures, par exemple la mise en place d'une unité spéciale de protection de l'enfance, ainsi que les procédures à suivre par les agents de police dans les cas où des mineurs sont impliqués dans des conflits, mais la politique elle-même ne constitue pas le changement réel. L'existence de cette politique est une condition préalable importante pour que les agents de police agissent différemment, mais sa simple existence ne garantit pas que les agents de police changeront également leur comportement.



**FIGURE 8 : MARQUEURS DE PROGRÈS ET INDICATEURS****1. On s'attend à ce que/Comportement réactif**

Les premiers Marqueurs de Progrès montrent les premières réactions au projet. Ils captent l'engagement initial ou la participation à des activités. Les Partenaires Directs participent aux activités initiées par l'organisation dans le cadre du projet contribuant à l'Incidence Visée.

**2. On souhaite que/Comportement actif**

La phase suivante contient des Marqueurs de Progrès montrant les changements liés au premier engagement du Partenaire Direct, à l'apprentissage ou à l'engagement vis-à-vis l'Incidence Visée.

**3. On aimerait que/Comportement proactif**

La dernière phase décrit les marqueurs de progression qui montrent que le Partenaire Direct prend l'initiative, partage son expertise ou aide d'autres personnes à atteindre l'Incidence Visée. C'est là que la durabilité du changement devient visible.

Il est important de noter que les trois phases et la position des Marqueurs de Progrès ne reflètent pas un processus linéaire. Chaque Partenaire Direct représente un groupe de femmes et d'hommes, chacun effectuant son propre processus de changement. Certains pourraient aller plus vite, d'autres plus lentement. Certains changements (Marqueurs de Progrès) peuvent être observés plus tôt, d'autres plus tard, d'autres encore simultanément.

## En pratique : identifier les Marqueurs de Progrès

Le point de départ pour la formulation des Marqueurs de Progrès est l'Incidence Visée d'un Partenaire Direct. Un énoncé de l'Incidence Visée sera normalement composé de différents énoncés décrivant le changement idéal attendu chez le Partenaire Direct.

Pour développer les Marqueurs de Progrès, on commence par une session individuelle de brainstorming. Les résultats peuvent être écrits sur des cartes, chaque carte comprenant un changement ou un Marqueur de Progrès. Chacun devrait prendre 10 minutes individuellement pour écrire ce qu'il ou elle peut penser en termes de changements.

### QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUEURS DE PROGRÈS

#### Pour un premier brainstorming sur les Marqueurs de Progrès

Examinez l'énoncé de l'Incidence Visée et répondez aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que le Partenaire Direct doit faire différemment avant de pouvoir montrer le changement souhaité ?
- Quels changements de comportement sont une condition préalable au changement souhaité ?
- Quelles relations le Partenaire Direct doit-il établir et avec qui doit-il s'engager ?
- Que doit savoir le Partenaire Direct pour pouvoir afficher le changement souhaité ?
- Quelles compétences un Partenaire Direct doit-il posséder pour pouvoir montrer le changement souhaité ?
- Quels sont les besoins supplémentaires des femmes ou autres sous-groupes du Partenaire Direct par rapport à leurs homologues masculins ?

#### Pour classer les Marqueurs de Progrès selon les trois catégories « On s'attend », « On souhaite » et « On aimerait »

- On s'attend : quelles sont les premières réponses au projet qui peuvent être vues aux premières étapes du projet ?
- On s'attend : quels changements montrent que le Partenaire Direct participe à des activités ?
- On s'attend : quels changements montrent que le Partenaire Direct acquiert de nouvelles connaissances, compétences ou perspectives grâce au projet ?
- On souhaite : quels sont les changements montrant le premier engagement propre et les changements du Partenaire Direct ?
- On souhaite : quels sont les changements montrant que le Partenaire Direct met en œuvre ou utilise les nouvelles compétences ou connaissances acquises dans le cadre du projet ?
- On aimerait : quels sont les changements qui reflètent l'indépendance et l'initiative individuelle du Partenaire Direct et qui démontrent les changements dans l'Incidence Visée ?
- On aimerait : quels changements montrent que le Partenaire Direct fait lui-même preuve d'initiative sans autre intervention ou soutien dans le cadre du projet ?

Ensuite, les cartes doivent être collectées et présentées au groupe, affichées sur un tableau ou sur un mur. Ces cartes décrivant plus ou moins le même changement doivent être regroupées. En tant que groupe, les modifications doivent ensuite être classées selon les trois catégories « On s'attend à ce que », « On souhaite que » et « On aimerait que ». Une fois que les résultats ont été classés dans un ordre logique, les cartes doivent à nouveau être examinées. Pour chaque déclaration, il convient de vérifier si d'autres étapes ou d'autres modifications sont nécessaires pour rendre possible un certain changement. Ajoutez-les alors à la liste.

En tant qu'activité de clôture à cette étape, les participants doivent se demander si le processus de changement élaboré avec les Marqueurs de Progrès est le plus approprié, en fonction du contexte et du potentiel de changement du Partenaire Direct, afin d'atteindre l'Incidence Visée. En même temps, les participants devraient également se demander si le processus de changement développé est applicable au Partenaire Direct dans son ensemble, ou si des

jalons additionnels sont nécessaires pour des sous-groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables.

Si un grand nombre des Marqueurs de Progrès ont été identifiés, il est conseillé de réduire leur quantité. En effet, le nombre de Marqueurs de Progrès doit également être gérable en termes de suivi. Il est conseillé de discuter et d'identifier les changements qui sont considérés comme essentiels dans le processus de changement et qui doivent absolument être suivis. Il est également important que les trois phases du processus de changement (« Attend à voir », « Souhaite voir » et « Aimerait voir ») soient représentées dans l'ensemble des Marqueurs de Progrès.

La Phase de Suivi inclut également un suivi des changements autres que ceux capturés dans les Marqueurs de Progrès. Il n'est donc pas nécessaire de préciser pour chaque étape. L'exercice devrait aboutir à un ensemble de Marqueurs de Progrès indiquant le changement vers l'Incidence Visée.

### CONSEIL DE FACILITATION

Les Marqueurs de Progrès doivent montrer le processus de changement, et les trois niveaux aident à identifier les différents jalons du processus de changement. Il est important de garder cela à l'esprit en tant que facilitatrice ou facilitateur, et de veiller à ce que le processus de changement soit décrit. Lors du développement des Marqueurs de Progrès, il n'est pas toujours nécessaire d'expliquer les trois niveaux en détail. Les participants peuvent également développer les Marqueurs de Progrès, puis la facilitatrice guide le groupe à travers eux pour voir s'il affiche le processus de changement fidèlement. Cela peut également être fait sans demander aux participants de les grouper en comportements « on s'attend à ce que/réactifs », « on souhaite que/ actifs » et « on aimerait que/ proactifs »

## ÉTAPE 6 : INVENTAIRE DES STRATÉGIES

### EXEMPLE D'UN INVENTAIRE DES STRATÉGIES

	STRATÉGIES
<b>Stratégies Directes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer des GLPC dans 10 communautés rassemblant des femmes et des hommes de communautés d'agriculteurs et d'éleveurs.</li> <li>• Former des membres des GLPC à la résolution non violente des conflits et à la prévention des conflits.</li> <li>• Soutenir le suivi et l'accompagnement des réunions et des activités du GLPC.</li> <li>• Soutenir les GLPC et les autorités locales, administratives et traditionnelles, dans des activités de prévention et de médiation sur les conflits agropastoraux au sein des communautés.</li> <li>• Renforcer les capacités des membres des GLPC en matière d'organisation et de maintien des travaux du GLPC.</li> <li>• Organiser des visites d'échange entre les différents GLPC.</li> </ul>
<b>Stratégies liées au Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des réunions avec les autorités traditionnelles et administratives et les chefs religieux pour les informer du projet.</li> <li>• Créer des cartes contenant toutes les informations pertinentes sur les activités agropastorales dans les communautés.</li> <li>• Échanger avec les autorités administratives locales et les chefs traditionnels sur la prévention des conflits et la résolution des conflits agropastoraux.</li> <li>• Échanger avec des groupes et associations de femmes dans les communautés pour améliorer la participation des agricultrices et des éleveuses au projet.</li> <li>• Collecter régulièrement des informations sur les conflits agropastoraux dans les communautés.</li> <li>• Préparer des informations et des messages à diffuser à la radio locale et à partager lors d'événements tels que la journée annuelle de la paix organisée par le diocèse.</li> </ul>
<b>Stratégies Organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former le personnel de la Commission Justice et Paix au lobbying, à la préparation de projets, à la résolution de conflits et à la prévention.</li> <li>• Mettre en place et maintenir un système interne de compte rendu et de documentation destiné au travail de la Commission Justice et Paix.</li> <li>• Échanger avec d'autres organisations qui mettent en œuvre des projets similaires pour améliorer nos propres pratiques.</li> </ul>

## Introduction

Dans cette étape, nous rassemblons les stratégies qui doivent être mises en œuvre pour aider les Partenaires Directs à atteindre l'Incidence Visée. De préférence, un Inventaire des Stratégies est préparé pour chaque énoncé de l'Incidence Visée.

Trois types de stratégies sont identifiés : les Stratégies Directes, les Stratégies liées au Contexte et les Stratégies Organisationnelles.

### STRATÉGIES DIRECTES

Ce sont des stratégies visant spécifiquement le Partenaire Direct, mises en œuvre directement pour soutenir les Partenaires Directs et leur processus de changement, comme décrit dans l'Incidence Visée et les Marqueurs de Progrès.

### STRATÉGIES LIÉES AU CONTEXTE

Il s'agit de stratégies visant le contexte dans lequel le Partenaire Direct opère afin de créer ou d'améliorer un environnement propice au changement. Les stratégies mises en œuvre par l'organisation pour collaborer et coopérer avec les Partenaires Stratégiques seront pour la plupart des Stratégies liées au Contexte.

### STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES

Ce sont des stratégies destinées à l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ou à l'organisation, pour augmenter la capacité de l'organisation elle-même à mettre en œuvre le projet. Ces stratégies sont basées sur l'Analyse des Capacités Organisationnelles décrites à l'étape 3 de la Phase d'Analyse.

**TABLE 1 : DESCRIPTION DES STRATÉGIES DIRECTES, LIÉES AU CONTEXTE ET ORGANISATIONNELLES**

<b>Directes</b>	<p><b>Stratégies visant à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Influencer le Partenaire Direct afin d'effectuer des changements avec lui, par exemple : de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences, des moyens alternatifs d'agir</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Susciter de nouvelles idées ; développer les compétences et/ou la capacité d'un Partenaire Direct</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Fournir un soutien continu à un Partenaire Direct afin de diffuser le changement à d'autres, et d'encourager chez le Partenaire Direct un changement plus proactif ou plus autonome</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Prendre en compte les actions spécifiques nécessaires pour que les femmes participent au projet</li> </ul>
<b>Liées au contexte</b>	<p><b>Stratégies visant à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Influencer le contexte dans lequel le Partenaire Direct/le projet opère : conditions physiques, aspects normatifs ou réglementaires, divulgation ou élargissement d'informations</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Diffuser l'information à un public plus large</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Faciliter l'accès à de nouvelles informations pertinentes pour le projet</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Créer et/ou renforcer des réseaux pertinents</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Inclure des Partenaires Stratégiques dans le projet en fonction de leur contribution pertinente</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Observer et réagir aux influences négatives possibles sur le Partenaire Direct</li> </ul>
<b>Organisationnelles</b>	<p><b>Stratégies internes à l'organisation afin de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Construire à partir des connaissances et des expériences et les augmenter</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Utiliser et renforcer efficacement la structure organisationnelle</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Utiliser et accroître l'intégration des femmes et des hommes pour lesquels et avec qui nous travaillons</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Améliorer la mise en réseau et la communication</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Soutenir l'apprentissage en tant qu'organisation</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Soutenir l'innovation et le développement d'approches nouvelles et alternatives</li> </ul>

## En pratique : développer un Inventaire des Stratégies

Un Inventaire des Stratégies est un instrument qui devrait illustrer les relations entre les différentes stratégies et la manière dont elles se complètent. Lors de l'élaboration de l'Inventaire des Stratégies, il est important que les relations entre les Stratégies Directes et les Stratégies liées au Contexte soient rendues visibles, en s'appuyant sur les Stratégies Organisationnelles.

La Phase d'Analyse, ainsi que les étapes précédentes de la Phase de Planification de Projet, constituent la base pour l'élaboration de l'Inventaire des Stratégies. Le tableau 1 à la page précédente fournit des exemples et des descriptions pouvant être utilisés pour développer les stratégies. Lors de l'élaboration de l'Inventaire des Stratégies, il est utile de relier l'Inventaire des Stratégies aux étapes précédentes de la planification. Il doit être clairement visible, par exemple sur tableaux à feuilles mobiles ou dans un document. Afin de relier l'Inventaire des Stratégies aux étapes de planification précédentes : vous devez suivre l'ordre suivant pour vous assurer que toutes les stratégies sont développées.

- Passez en revue les **Marqueurs de Progrès** identifiés. Pour chaque Marqueur de Progrès, la question suivante pourrait être posée aux participants : « *Que devrait faire le projet pour soutenir ce changement ?* » En outre, la question suivante pourrait être posée pour passer en revue l'ensemble des Marqueurs de Progrès : « *Que devrait faire le projet davantage ou en plus pour soutenir ce changement de la part des femmes ou d'autres groupes spécifiques en particulier ?* » La plupart de ces stratégies seront entreprises avec le Partenaire Direct et fourniront des **Stratégies Directes**.
- Passez en revue les **Partenaires Stratégiques** identifiés comme faisant partie la **Cartographie des Partenaires**. Pour chaque Partenaire Stratégique, demandez aux participants : « *Comment l'organisation va-t-elle coopérer avec le Partenaire Stratégique afin de contribuer au projet ?* ».

La réponse fournit la base pour les stratégies à utiliser. La plupart d'entre elles seront en faveur de la réalisation de l'Incidance Visée par le Partenaire Direct et constituent donc des **Stratégies liées au Contexte**. Si des actions visent directement le Partenaire Direct, par exemple lorsqu'une autre ONG coopère pour dispenser des formations à notre Partenaire Direct, elles peuvent être incluses dans les **Stratégies Directes**.

- Passez en revue **l'Analyse des Capacités Organisationnelles**. Après avoir identifié les forces et les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires, demandez : « *Quelles stratégies utiles et réalistes permettent au projet de s'appuyer sur les forces de l'organisation ? Et quelles stratégies utiles et réalistes permettent d'adresser à quelques domaines à améliorer ?* » Les stratégies ainsi développées sont des **Stratégies Organisationnelles**. Il est important de souligner que ces stratégies doivent être à la fois utiles et réalistes. Il est plus que probable que, dans le projet, l'organisation ne sera pas en mesure d'élaborer des stratégies concernant tous les aspects de l'Analyse des Capacités Organisationnelles.
- Enfin, passez en revue **l'Analyse de Conflit**. L'accent devrait être mis en particulier sur les acteurs et les facteurs qui ont une influence forte, réelle ou potentielle, sur la Question Centrale, et que l'organisation ne peut pas influencer par le biais du projet. En inventoriant ces acteurs et ces facteurs, posez la question : « *Quelles stratégies possibles peut-on identifier pour limiter les influences négatives possibles de ces facteurs ou acteurs ? Quelles stratégies peuvent être identifiées pour nous permettre de suivre leur impact, ou leur impact potentiel, sur notre projet ?* » Ces stratégies peuvent être incluses dans les **Stratégies liées au Contexte**.

Afin de s'assurer que toutes les stratégies pertinentes soient identifiées, **l'exercice doit être effectué séparément pour chaque Partenaire Direct**, comme avec les exercices pour l'Incidence Visée et les Marqueurs de Progrès. Il est probable que certaines stratégies émergeront, en particulier les Stratégies qui sont pertinentes pour plus d'un Partenaire Direct, les Stratégies liées au Contexte et les Stratégies Organisationnelles. Même si cela peut sembler être une répétition des tâches, il est nécessaire de s'assurer au début de l'exercice que la liste soit complète. À la fin d'atelier de planification, l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet pourra décider si les différentes stratégies doivent également être documentées séparément ou non, en se basant sur la façon la plus simple de gérer l'information.

En fonction du nombre de Partenaires Directs, du nombre de participants à l'atelier de planification et du temps disponible pour l'exercice de planification, l'élaboration de l'Inventaire des Stratégies peut être réalisée de plusieurs manières. Si le nombre de participants à l'atelier de planification est limité, l'exercice peut être effectué en groupes. Chaque participant donne ses propositions sur les stratégies possibles, éventuellement après un moment de réflexion individuelle. L'exercice peut être effectué de manière consécutive pour chaque Partenaire Direct.

Si le nombre de participants à l'atelier est plus important, établissez des groupes de travail pour faire l'Inventaire des Stratégies. Les résultats des groupes de travail peuvent être présentés ensuite en séance plénière. Cela permet une discussion et donne aux autres participants l'occasion de poser des questions et de proposer des stratégies. Si le nombre de Partenaires Directs est limité, chaque groupe de travail peut travailler sur le même Partenaire Direct. S'il existe de nombreux Partenaires Directs, différents groupes de travail peuvent se concentrer sur l'élaboration de l'Inventaire des Stratégies de différents Partenaires Directs.

Lors de l'élaboration de l'Inventaire des Stratégies, il est important de garder à l'esprit les trois types de stratégies : Stratégies Directes, Stratégies liées au Contexte et Stratégies Organisationnelles. Cela n'implique pas nécessairement de créer des tableaux différents. Les participants peuvent également être invités à passer en revue les Marqueurs de Progrès, les Partenaires Stratégiques et l'Analyse des Capacités Organisationnelles développée précédemment afin de définir les stratégies nécessaires. Cela signifie qu'il n'est pas toujours nécessaire de se référer explicitement aux trois types de stratégies pour mener à bien l'exercice.

## QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INVENTAIRE DES STRATÉGIES

### Directes

Passez en revue les Marqueurs de Progrès :

- Comment pourrions-nous produire un résultat immédiat ou provoquer un effet direct ?
- Comment pourrions-nous renforcer les capacités, influencer de nouvelles façons de penser ou de faire les choses ?
- Comment pourrions-nous fournir un soutien continu, des conseils ou un mentorat ?
- Que faut-il faire davantage pour permettre aux femmes ou à d'autres sous-groupes de participer de manière égale dans le projet ?

### Liées au Contexte

- Quels aspects de l'environnement physique ou politique peuvent/devraient être influencés, et comment ?
- Comment pourrions-nous influencer la qualité, la disponibilité et l'accessibilité de l'information ?
- Quels réseaux ou relations seront établis, renforcés ou utilisés ?

Passez en revue les Partenaires Stratégiques identifiés dans la Cartographie des Partenaires :

- Comment pourrions-nous inclure les Partenaires Stratégiques et que devrait faire l'organisation avec eux ?

Passez en revue les acteurs et les facteurs pouvant avoir une influence négative identifiés dans l'Analyse de Conflit :

- Comment réduire les risques qui affectent le projet ? Pour qui constitueraient-ils un risque ?
- Comment les risques seront-ils suivis ?
- Comment le projet traitera-t-il des conséquences négatives possibles des risques ?

### Organisationnelles

Passez en revue l'analyse des capacités organisationnelles

- Avec qui l'organisation peut-elle coopérer pour accroître les connaissances et l'expertise nécessaires ?
- Comment peut-on améliorer la structure organisationnelle facilitant la mise en œuvre du projet ?
- Comment l'organisation peut-elle communiquer efficacement avec ces Partenaires Directs ?
- Avec qui l'organisation devrait-elle se mettre en réseau pour soutenir la mise en œuvre du projet ou pour permettre la communication sur le projet ?
- Comment l'organisation peut-elle améliorer les stratégies de communication ?
- Comment l'organisation peut-elle soutenir l'apprentissage interne et les échanges au sein de l'organisation ?
- Comment l'organisation peut-elle soutenir l'innovation et/ou quelles stratégies alternatives pourraient être essayées ?



# ÉTAPE 7 : TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

## EXEMPLE DES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

### Coordinatrice de la Commission Justice et Paix

- ☑ Assurer la mise en œuvre de la Planification de Projet.
- ☑ Superviser et soutenir le travail de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet.
- ☑ Assurer la liaison avec les autres départements du diocèse et avec les autres acteurs concernés au niveau provincial.
- ☑ Assurer un rapport global sur le projet aux organisations donatrices et aux instances supérieures du diocèse.

### Chargées de Programme de la Commission Justice et Paix (2 Chargées de Programme)

- ☑ Assurer la mise en place, la formation et le suivi des GLPC.
- ☑ Organiser des réunions d'échanges entre différents GLPC.
- ☑ Organiser des réunions régulières avec les autorités administratives locales, les chefs traditionnels et/ou religieux, ainsi que les groupes et associations de femmes.
- ☑ Superviser le développement de cartes sur les activités agropastorales dans toutes les communautés par les animateurs communautaires en coopération avec les femmes et les hommes de la communauté.
- ☑ Analyser les informations collectées sur les conflits agropastoraux dans les communautés.
- ☑ Préparer des rapports d'activité et de suivi des stratégies du projet et des incidences.

### Animateurs communautaires Justice et Paix (4 animateurs)

- ☑ Participer aux réunions du GLPC et conseiller les membres du GLPC.
- ☑ Participer à la formation et au renforcement des capacités des membres du GLPC.
- ☑ Recueillir des informations pour l'élaboration de cartes sur les activités agropastorales ainsi que sur les conflits agropastoraux dans leurs communautés respectives, en coopération avec le GLPC et d'autres parties prenantes locales.
- ☑ Assurer la liaison avec les autorités administratives locales, les chefs traditionnels et/ou religieux et les groupes et associations de femmes.
- ☑ Fournir à la Commission Justice et Paix des rapports mensuels sur l'évolution de la situation dans les communautés.

### Tâches et Responsabilités du Coopérant SCP (Coopération en Personnel)

- ☑ Soutenir l'organisation et le déroulement de formations sur des thèmes pertinents.
- ☑ Soutenir l'élaboration de cartes sur les activités agropastorales dans les communautés.
- ☑ Préparer et exécuter les activités de renforcement des capacités du personnel de la Commission Justice et Paix en plaidoyer, gestion de projet et résolution et prévention des conflits.
- ☑ Mettre en place un système de rapportage et de documentation en coopération avec le personnel du bureau de la Commission Justice et Paix.
- ☑ Soutenir la coordinatrice Justice et Paix et le personnel de Justice et Paix dans l'échange d'expériences et d'informations avec d'autres parties prenantes.
- ☑ Participer aux activités de suivi et à l'élaboration de rapports.

## Introduction

La dernière étape de la Phase de Planification de Projet définit les Tâches et Responsabilités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet : les femmes et les hommes directement responsables de la mise en œuvre du projet. Elle décrit également le rôle de la Coopération en Personnel, renvoyant à la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel. Le rôle de la Coopération en Personnel étant lié au rôle et aux tâches de l'organisation elle-même, son développement devrait être un processus conjoint avec la contribution de toutes les personnes impliquées dans le projet. Lorsque la Coopération en Personnel n'est pas incluse dans le projet, cette étape est utilisée pour examiner les tâches et les responsabilités des membres de l'équipe impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Le soutien par le biais de la Coopération en Personnel sera limité à une courte période. C'est le cas d'un personnel intégré qui reste au sein de l'organisation pendant trois ans, mais également quand il s'agit d'une mission de conseil à court terme. Il est donc important, dans cette étape, de clarifier les tâches, mais également de veiller à ce que toutes les tâches assumées soient intégrées à l'organisation pour des raisons de durabilité, et qu'elles puissent encore être effectuées une fois que la personne a terminé son mandat au sein de l'organisation.

De plus, la Coopération en Personnel concerne les femmes et les hommes entrant dans l'organisation. Ils entrent en contact avec la structure et la hiérarchie de l'organisation. Cela signifie qu'il faut également définir comment la personne est intégrée à la structure organisationnelle.

Un avantage évident de cette étape est qu'une discussion sur les tâches et les responsabilités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, y compris les tâches et les responsabilités de la Coopération en Personnel, favorise la compréhension commune entre toutes les personnes impliquées.



## En pratique : déterminer les Tâches et Responsabilités

L'Inventaire des Stratégies élaboré constitue la base de la définition des Tâches et Responsabilités. Il définit les stratégies qui seront mises en œuvre dans le projet et définit par conséquent que, quelles que soient les Tâches et Responsabilités de tous les membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, Coopération en Personnel inclus, elles doivent porter sur la réalisation de ces stratégies. Il est important de s'assurer que les tâches et responsabilités définies pour la Coopération en Personnel reflètent également la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel définie dans la Phase d'Analyse.

Il est important que la coopérante ou le coopérant intégré dans l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet dans le cadre de la Coopération en Personnel soit également présent(e) pour cet exercice. Ceci est particulièrement important quand il s'agit d'une affectation à long terme du personnel expatrié.

Il est important de créer une compréhension mutuelle entre les personnes qui travaillent déjà au sein de l'organisation et la personne externe sur les Tâches et Responsabilités. La personne externe sera intégrée et fera partie de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet. Il est donc important qu'elle ait l'occasion d'apporter des idées, des suggestions, des perspectives ainsi que des besoins.

Lorsque la Coopération en Personnel est envisagée pour le projet, l'exercice doit viser à passer en revue les différents éléments de l'Inventaire des Stratégies, à déterminer qui est responsable et comment va s'organiser la collaboration. Dans certains cas, il peut également être utile d'identifier qui va prendre les devants, surtout lorsque davantage de personnes sont responsables. Cela impliquerait également de veiller à ce que les stratégies prévues soient mises en œuvre rapidement.

### QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DE LA COOPÉRATION EN PERSONNEL ET L'ÉQUIPE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

- ☑ Quelles sont les Tâches et Responsabilités des membres l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet dans la mise en œuvre des stratégies du projet ?
- ☑ Pour la mise en œuvre de quelles stratégies l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet a-t-elle besoin de soutien ?
- ☑ En quoi consisterait exactement ce soutien ?
- ☑ Qui au sein de l'organisation ou de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet travaillera avec la personne externe (Coopération en Personnel) ?
- ☑ Examinons une fois de plus la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel décrite à l'étape 4 de la Phase de l'analyse. Les tâches qui ont été identifiées reflètent-elles tout ce qui a été identifié comme une valeur ajoutée ? Sinon, y a-t-il d'autres rôles ou stratégies pouvant être identifiés qui pourraient soutenir la mise en œuvre du projet ?

**SCHÉMA IV : DOCUMENTATION DES RÉSULTATS DE LA PHASE II : PLANIFICATION DE PROJET**

Organisation/équipe :	
Projet/Programme :	
Lieu de l'atelier :	
Date(s) de l'atelier :	
Participants :	
Nom du facilitateur/de la facilitatrice :	
Date de l'examen/ adaptation de la Planification de Projet :	

**ÉTAPE 1 : VISION DU PROJET**

--

**ÉTAPE 2 : MISSION DU PROJET**

--

**ÉTAPE 3 : CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES****Partenaires Directs**

--

**Partenaires Indirects**

--

**Partenaires Stratégiques**

--

**Étape 4 : Incidence Visée** – une Incidence Visée se réfère à un Partenaire Direct,

**Étape 5 : Marqueurs de Progrès** – un ensemble des Marqueurs de Progrès se réfère à un Partenaire Direct/Incidence Visée et

**Étape 6 : Inventaire des Stratégies** – se réfère à un Partenaire Direct/Incidence Visée.

**INCIDENCE VISÉE du Partenaire Direct 1**

--

**MARQUEURS DE PROGRÈS du Partenaire Direct 1**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

**INVENTAIRE DES STRATÉGIES du Partenaire Direct 1**

	<b>Stratégies</b>
Stratégies Directes	
Stratégies liées au Contexte	
Stratégies Organisationelles	

**INCIDENCE VISÉE du Partenaire Direct 2**


**MARQUEURS DE PROGRÈS du Partenaire Direct 2**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

**INVENTAIRE DES STRATÉGIES du Partenaire Direct 2**

	<b>Stratégies</b>
Stratégies Directes	
Stratégies liées au Contexte	
Stratégies Organisationelles	

**ÉTAPE 7 : TÂCHES ET RESPONSABILITÉS – se réfère à tous les Partenaires Directs/Incidences Visées**


Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

# PHASE III : SUIVI

Le suivi est un processus de collecte de données, d'analyse, de réflexion et d'apprentissage qui peut être utilisé à diverses fins :

- Il permet d'apprécier le processus de changement chez nos Partenaires Directs et les changements qui ont eu lieu pour l'atteinte de l'Incidence Visée.
- C'est une base qui permet d'ajuster des stratégies ou d'en présenter d'autres, afin d'aider le Partenaire Direct à atteindre l'Incidence Visée.
- Il améliore la performance de l'organisation et ces Partenaires Directs grâce à l'apprentissage et à la réflexion.
- Il fournit du matériel de communication sur le projet.
- C'est un processus de collecte des informations qui pourraient être évaluées.
- Il permet d'identifier les risques liés à la mise en œuvre du projet et d'y apporter des réponses.
- Il fournit les informations nécessaires à la production de rapports financiers et narratifs pour les organisations donatrices.

La Gestion des Incidences subdivise le suivi en trois étapes qui, ensemble, permettent d'intégrer le suivi dans la mise en œuvre du projet :

- **Étape 1 : Plan de Suivi** : déterminer ce qui doit être suivi, dans quel but, et qui sera responsable des différentes activités de suivi.
- **Étape 2 : Suivi des Incidences et des Stratégies** : collecter et analyser des données et des informations sur le processus de changement

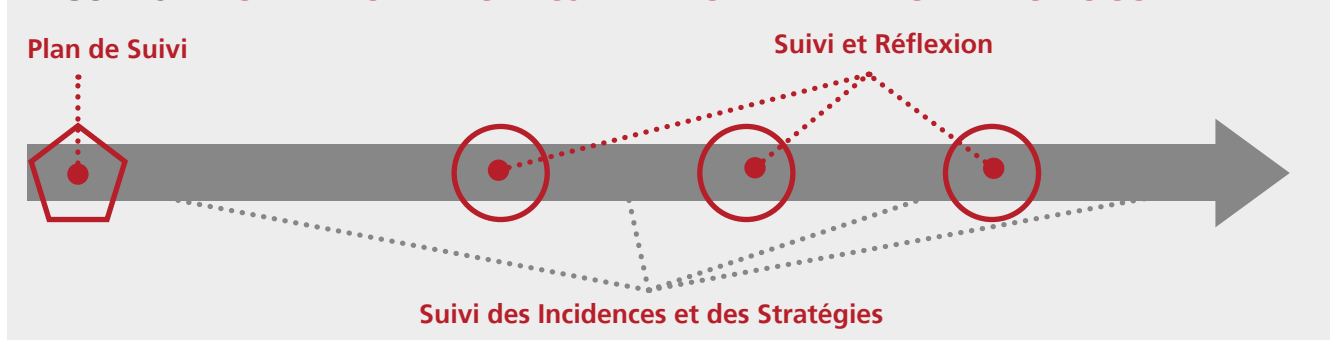
des Partenaires Directs vers l'Incidence Visée, ainsi que sur la contribution des stratégies et des activités à ces changements. Cette étape se concentre sur l'intégration du suivi en termes de collecte et d'analyse de données dans la mise en œuvre des activités du projet.

- **Étape 3 : Suivi et Réflexion** :

- ➔ Réflexion commune par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet du Projet et autres parties prenantes sur les changements réalisés par les Partenaires Directs, ainsi que sur la façon dont les stratégies les ont influencés.
  - ➔ Réflexion sur les changements de contexte qui influencent ou pourraient influencer le projet.
  - ➔ Prendre le temps de tirer des leçons apprises de cette réflexion et décider du suivi nécessaire en fonction de ces apprentissages.
- Cette étape est basée sur l'étape 2 et contient également des analyses et des réflexions, mais elle se concentre sur une réflexion plus large lors d'une réunion ou d'un atelier afin de revenir sur une période plus longue.

Les 3 étapes de la Phase de Suivi ne sont pas des étapes successives. La figure 9 montre comment le Plan de Suivi est préparé au début de la mise en œuvre du projet, comment le Suivi des Incidences et des Stratégies est un processus continu de la mise en œuvre du projet, et comment le Suivi et la réflexion constituent des moments choisis pour la réflexion et l'apprentissage.

**FIGURE 9 : MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU SUIVI**



## Deux niveaux de suivi et l'accent mis sur les Partenaires Directs

La figure 10 montre le niveau de suivi lié à chaque sphère. La Gestion des Incidences met l'accent sur les domaines sur lesquels l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet a une influence : les Partenaires Directs et l'Incidence Visée dans la sphère d'influence et les stratégies mises en œuvre dans la sphère de contrôle<sup>6</sup>.

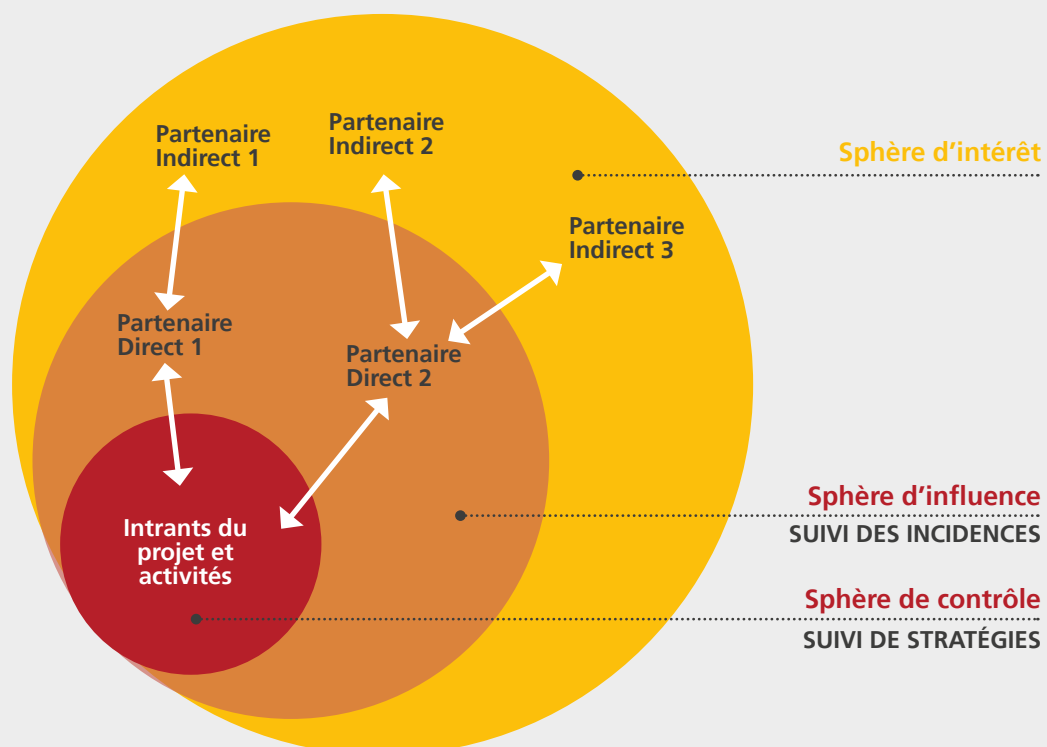
Le changement de comportement, comme décrit dans les Incidences Visées, devient visible au niveau des Partenaires Directs dans la sphère d'influence du projet. Le suivi sert à collecter des données sur le projet, à en tirer des enseignements, à améliorer la mise en œuvre du projet et, partant, la possibilité d'améliorer la coopération avec les Partenaires Directs et leur processus de changement vers l'Incidence Visée. Le suivi est aussi axé sur les changements auxquels le projet peut contribuer (les Incidences Visées des Partenaires Directs et les Marqueurs de Progrès), et sur les stratégies mises en œuvre pour appuyer ces changements : Stratégies Directes, Stratégies liées au Contexte et Stratégies Organisationnelles. Le changement au niveau du Partenaire Direct influence à son tour le changement

au niveau des Partenaires Indirects. Étant donné que le projet n'a aucune influence directe sur les changements au niveau des Partenaires Indirects et qu'il leur faut plus de temps pour devenir visibles, le suivi se concentre uniquement sur le processus de changement des Partenaires Directs. Cela ne signifie pas que les changements au niveau des Partenaires Indirects ne deviennent pas visibles du tout lors du suivi. Les changements de comportement au niveau des Partenaires Directs incluent également leurs interactions ou leur influence sur les Partenaires Indirects.

## Suivi du processus de changement à l'aide de Marqueurs de Progrès

Les Marqueurs de Progrès permettent de mesurer les progrès accomplis dans le processus de changement d'un Partenaire Direct unique vers l'atteinte de l'Incidence Visée. Ils permettent de mesurer les changements réalisés même lorsque l'Incidence Visée n'a pas encore été réalisée. Cela permet de réfléchir sur l'ampleur des changements et sur la mesure dans laquelle les stratégies mises en œuvre ont contribué à ces changements. Cela permet également de vérifier si le processus de changement documenté dans

**FIGURE 10 : DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INFLUENCE ET DE SUIVI**



Adapté de S. Deprez VVOB-CEGO, Nov 2006

<sup>6</sup> Voir également le chapitre « Introduction à l'approche de Gestion des Incidences » au début de ce manuel sur la sphère d'influence d'un projet et l'accent mis sur les Partenaires Directs.

le processus de planification est toujours valide. Les Partenaires Directs suivent-ils le processus de changement comme prévu au moment de la planification ? Ou y a-t-il eu d'autres changements qui ont également contribué au processus de changement ?

Le suivi des Marqueurs de Progrès permet non seulement de réfléchir aux changements déjà intervenus, mais également de réagir aux apprentissages en adaptant les stratégies, en modifiant les Marqueurs de Progrès ou même en ajustant les Incidences Visées. En concentrant le suivi sur les Marqueur de Progrès, on concentre également la collecte des données sur des données pertinentes pour l'Incidence Visée.

## Suivi pour la réflexion et l'apprentissage

Bien que la responsabilité, et d'autres objectifs, restent très valables, le suivi est également une **réflexion** sur ce qui a changé et sur la manière dont le projet y a contribué par l'intermédiaire de ses Partenaires Directs. Il s'agit également de refléter notre propre rôle et la manière dont nous et les autres avons travaillé ensemble. Sur cette base, nous **apprenons** de cette réflexion et sommes en mesure de tirer des conclusions quant aux domaines au sein desquels nous devrions changer quelque chose au niveau des différentes stratégies, ou de la manière dont nous-mêmes avons travaillé sur le projet.

La réflexion et l'apprentissage commun ne peuvent avoir lieu que si tous ceux qui sont concernés par la mise en œuvre du projet sont impliqués et participent au suivi. Cela signifie que le **suivi est un effort d'équipe**. Le suivi a souvent été considéré comme quelque chose de plus et d'extérieur. Ce n'est pas le cas. Le suivi fait partie de la mise en œuvre du projet et devrait être conçu ainsi dans la planification. Ceux qui sont impliqués dans la mise en œuvre d'un projet doivent également participer au suivi.

Si l'objectif est d'apprendre et de réfléchir à ce que nous faisons, les personnes **les mieux placées pour effectuer le suivi sont celles qui participent à la mise en œuvre du projet**. Ce sont les femmes et les hommes faisant partie de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet. Ils sont en contact régulier avec les Partenaires Directs et d'autres acteurs et parties prenantes. Ce sont eux qui mettent en œuvre des

activités. Ils sont donc les mieux placés pour collecter et analyser des informations, pour observer des changements au niveau des Partenaires Directs et pour déterminer si les stratégies ont réussi ou non à accompagner ces changements.

Même lorsque l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet est responsable du suivi, il est **essentiel que les Partenaires Directs fassent partie du suivi** afin qu'il contribue à l'apprentissage et la réflexion. Si le suivi est intégré à la mise en œuvre du projet, comme cela sera suggéré à l'étape 2 de cette phase, l'inclusion des Partenaires Directs ne devrait pas être difficile. Il s'agit de saisir les occasions d'intégrer les moments de rétroaction, de réflexion et d'apprentissage lors des rencontres et des interactions avec les Partenaires Directs.

## Le rôle des spécialistes APSE dans l'organisation

Certaines organisations disposent d'un responsable du suivi, ou de l'APSE, ou même d'une équipe complète en charge de l'APSE. Alors, n'avons-nous pas besoin de ces personnes ? Au contraire, elles restent très utiles. Avoir une personne ou une équipe centrée sur l'APSE est certainement un avantage supplémentaire. Leur rôle n'est pas de prendre en charge le suivi (de la planification ou de l'évaluation), mais d'aider les personnes chargées de la mise en œuvre des projets à effectuer le suivi. Par exemple, les rôles que peut assumer ce spécialiste à l'appui de l'équipe sont les suivants :

- Mettre au point d'instruments de suivi, comme des fiches techniques, des questionnaires, des statistiques, etc.
- Faciliter des ateliers et des réunions d'analyse, de planification, de suivi, d'évaluation et de réflexion
- Recueillir des données et des expériences dans l'ensemble de l'organisation, stimuler l'apprentissage et le partage au sein de l'organisation sur l'APSE et développer les meilleures pratiques dans l'organisation sur l'APSE
- Aider à l'interprétation des formats de proposition et des rapports des organisations donatrices : comment les remplir, comment l'information des processus de planification et de suivi de l'organisation peut-elle être traduite pour correspondre à ces formats et aux exigences des bailleurs ?



# ÉTAPE 1 : PLAN DE SUIVI

## Introduction

Comme indiqué dans l'introduction de cette phase, le suivi doit être planifié à l'avance pour pouvoir être mis en œuvre en fonction des besoins du projet. Cette planification doit inclure à la fois le contenu de ce qui doit être surveillé ainsi que des responsabilités pour des parties du suivi partagées par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet. Habituellement, différentes personnes sont chargées de faire le suivi des différentes parties du travail.

## En pratique : élaborer un Plan de Suivi

Un Plan de Suivi détaille ce que nous devons suivre : *Quoi ? Pour qui ? , Qui le fait ? , Où ? , Dans quel but ? et À quelle fréquence ?* Le Plan de Suivi devrait couvrir à la fois le suivi de l'Incidence Visée et celui des stratégies. En général, les informations sur les Incidences Visées ou les changements par le Partenaire Direct seront disponibles moins fréquemment, étant donné que le changement est un processus progressif et que l'Incidence Visée peut prendre plus de temps à être réalisée. Les informations sur le suivi des stratégies pourraient être plus fréquentes, car elles sont également nécessaires pour la planification opérationnelle et financière continue, ainsi que pour analyser l'efficacité des stratégies mise en œuvre et le processus de changement pour atteindre l'Incidence Visée. Ces informations constituent également une base pour l'auto-évaluation.

» **Schéma V : Plan de Suivi** dans [page 68](#) propose un modèle d'un Plan de Suivi.

L'Équipe de Mise en Œuvre du Projet est chargée de veiller à ce que le suivi se déroule, même si d'autres joueront certainement aussi un rôle dans la mise en œuvre du suivi. L'Équipe de Mise en Œuvre du Projet est également responsable du développement du Plan de Suivi, qui pourrait être

conçu lors d'une séance de travail régulière au bureau. Les questions à discuter lors de la conception d'un Plan de Suivi sont les suivantes :

### QUI UTILISE L'INFORMATION ?

Afin de planifier le suivi, il est important de déterminer qui utilise les informations générées. Les utilisateurs pourraient être l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, d'autres départements de l'organisation - par exemple ceux qui sont chargés du lobbying ou ceux avec lesquels l'équipe de projet coopère -, les supérieurs hiérarchiques de l'organisation ou les agences donatrices.

### QUEL EST LE BUT DE L'INFORMATION ?

Le but de l'information est de définir à quoi va servir l'information qui sera générée. Les usages potentiels pourraient être : améliorer ou modifier la planification de stratégies et activités consécutives au projet, informer les autorités supérieures de l'organisation, plaider auprès d'autres parties prenantes sur des questions importantes pour le projet, préparer des campagnes médiatiques, préparer des rapports financiers et narratifs pour les bailleurs, et alimenter l'auto-évaluation. Il est important d'être précis sur l'utilisation de l'information afin de pouvoir recueillir et présenter les informations correctes.

### QUAND AVONS-NOUS BESOIN DE L'INFORMATION ?

Il est important de déterminer les dates les plus logiques pour la collecte, l'analyse et la réflexion des données. Des opportunités à considérer pourraient être : les dates habituelles utilisées pour la planification opérationnelle, les réunions de réflexion, les délais de remise des rapports annuels ou des rapports aux bailleurs, la préparation d'examen ou d'évaluations à mi-parcours, les opportunités médiatiques pouvant être utilisées pour présenter le projet et ses apprentissages.

## À QUELLE FRÉQUENCE SERA-T-ELLE COLLECTÉE ?

Afin de déterminer la fréquence à laquelle des données ou des informations peuvent être collectées, il est important de rechercher des opportunités réalistes et réalisables de suivi, et de tenir compte des occasions qui découlent des activités du projet. Par exemple, si des visites mensuelles pour des formations ou pour un suivi sont planifiées, elles pourraient également être utilisées pour la collecte d'informations. Ou si des rapports sont produits par différentes personnes, ces rapports peuvent également être utilisés pour inclure les informations nécessaires au suivi. Certaines des données requises pour le suivi pourraient également être déjà collectées dans le cadre des activités prévues : c'est par exemple le cas lorsque le Partenaire Direct doit fournir des rapports ou des informations sur une formation, ou lorsqu'une évaluation par les participants est déjà intégrée dans la méthodologie d'une formation.

## COMMENT L'INFORMATION SERA-T-ELLE COLLECTÉE ?

C'est l'étape où nous choisissons les instruments et les mécanismes pour la collecte de données ; voici quelques questions pour décider de la manière dont les informations seront collectées :

- Qui est le mieux placé pour fournir cette information : quels Partenaires Directs ou Partenaires Stratégiques ?
- Comment les Partenaires Directs sont-ils répartis géographiquement ? Est-il réaliste de collecter des informations auprès d'eux aussi régulièrement que nous le souhaitons ?
- À quelle fréquence le projet interagit-il avec ces Partenaires Directs lors de visites, de formations ou de réunions ?
- Quels rapports sont déjà régulièrement préparés par les acteurs pertinents, qu'il s'agisse des Partenaires Directs, des Partenaires Stratégiques, d'autres membres du personnel de l'organisation, et des analyses pertinentes régulières produites par d'autres organisations ? Pouvons-nous nous en servir ?
- Les informations requises doivent-elles être rassemblées individuellement ou collectivement ?

- Quel est le format le plus pratique pour la collecte de données ?
- Comment les données seront-elles traitées ?
- Quels formats existent déjà et lesquels doivent être créés ?
- Les informations sont-elles de nature quantitative ou qualitative ?

Pour le Plan de Suivi, qui couvre toute la durée du projet, il n'est ni possible ni nécessaire d'entrer dans les détails. En termes de mécanismes de collecte de données, il suffit d'avoir une idée générale de la manière dont l'information peut être collectée. La collecte effective de l'information devrait être intégrée dans la mise en œuvre des activités du projet. C'est là que des mécanismes plus spécifiques peuvent être identifiés. Ceci est discuté dans le paragraphe suivant.

## QUI COLLECTE ET ANALYSE LES INFORMATIONS ?

Enfin, il est important de déterminer qui collectera les informations. Cela signifie en premier lieu que la tâche de suivi est répartie entre les femmes et les hommes de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet. Parfois, d'autres personnes peuvent également être impliquées dans la collecte des données. Cela pourrait être le cas lorsque le projet fonctionne également avec ou par l'intermédiaire de groupes locaux, par exemple des commissions locales dans les paroisses ou des groupes de femmes, qui peuvent également être des Partenaires Directs. Si ceux-ci sont également invités à faire rapport, ils feront partie de la collecte de données.

Lors de l'élaboration du Plan de Suivi, il est important de noter les points suivants :

- Un Plan de Suivi doit être utile, compréhensible, bien planifié, réalisable, simple à mettre en œuvre, facile à manipuler et systématique. Il n'est pas logique de créer un beau Plan de Suivi s'il est évident que les tâches dépassent les capacités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet.

- Le suivi fait partie du travail quotidien d'un projet et ne doit pas être traité séparément. Par conséquent, il est important d'explorer les structures et les instruments de travail existants déjà en place pour décider si ceux-ci conviennent ou non à la collecte de données. Cela signifie qu'il faut commencer par rechercher les possibilités déjà disponibles avant de rechercher des possibilités supplémentaires.
- Les personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet devraient également participer au suivi. En général, les responsables de la mise en œuvre de certaines stratégies ou activités sont également les mieux placés pour assurer la collecte et l'analyse des données de ces activités.
- Quelqu'un devrait être responsable du suivi du Plan de Suivi lui-même : il faut veiller à ce que chacun fasse sa part, mais également réagir lorsqu'il devient évident que le Plan de Suivi doit être révisé.

L'Équipe de Mise en Œuvre du Projet peut ne pas être habituée à préparer un Plan de Suivi détaillé. Cela ne signifie toutefois pas qu'aucun suivi n'a pas été effectué ni prévu en amont. Afin de s'assurer que le Plan de Suivi s'appuie sur les pratiques existantes de l'organisation, il est recommandé de commencer par obtenir une vue d'ensemble de tous les instruments et pratiques de suivi actuellement utilisés par l'organisation. Cela peut se faire avant la préparation ou comme premier exercice. Ensuite, ces informations peuvent être utilisées pour élaborer le Plan de Suivi.



**SCHÉMA V : PLAN DE SUIVI**

SUIVI : PLAN DE SUIVI							
Priorité du suivi	Qui utilise l'information ?	Quel est le but de l'information ?	Quand avons-nous besoin de l'information ?	À quelle fréquence sera-t-elle collectée ?	Comment sera-t-elle collectée ?	Qui collecte et analyse les informations ?	
Réalisation des Incidences Visées par les Partenaires Directs							
Stratégies et activités du projet							

Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## ÉTAPE 2 : SUIVI DES INCIDENCES ET DES STRATÉGIES

### Introduction

Au cours de l'introduction à la Phase de Suivi, deux niveaux de suivi ont été introduits. Premièrement, le suivi des incidences : c'est ici que nous suivons le changement de comportement des Partenaires Directs vers l'Incidence Visée. Deuxièmement, le suivi des stratégies et activités mises en œuvre que soutient ce changement de comportement. La figure 11 illustre les différentes étapes du processus de planification, et les relie également aux deux niveaux de suivi. Le suivi des incidences concerne toutes les **zones rouges** : **Partenaires Directs**, **Incidences Visées** et **Marqueurs de Progrès**. Le suivi des stratégies concerne toutes les **zones bleues** : **Équipe de Mise en Œuvre du Projet, y compris la Coopération en Personnel** et les **Partenaires Stratégiques**, la **Mission du Projet**, les **Stratégies Directes, liées au Contexte et Organisationnelles**. Les **zones jaunes** concernent les changements à long terme, auxquels le projet devrait contribuer et qui ne font pas l'objet du suivi : la **Vision du Projet** et **Partenaires Indirects**. Voir également l'introduction à la Phase de Suivi.

La figure 11 montre également que les changements sont étroitement liés aux stratégies et aux activités mises en œuvre pour soutenir ce change-

ment. Cette relation est indiquée par les flèches dans les deux sens. Pour cette raison, il est logique que le suivi prenne en compte les deux niveaux simultanément. Néanmoins, nous devons rester conscients du fait que d'autres facteurs et acteurs influencent également le processus de changement du Partenaire Direct. Au cours de la mise en œuvre du projet, le Suivi des Incidences et des Stratégies fournit des informations en retour sur la performance de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, ainsi que sur la pertinence du processus de changement pour atteindre l'Incidence Visée. Si le suivi sert également à identifier des leçons apprises et à tirer des conclusions pour la mise en œuvre du projet, il est important d'évaluer la façon dont cela se fera.

Les deux sections suivantes proposent deux propositions pratiques de Suivi des Incidences et des Stratégies :

- **Préparation** et planification du Suivi des Incidences et des Stratégies, en se concentrant sur les outils et la collecte de données **avant** la mise en œuvre des activités
- **Analyse et documentation** des changements et des résultats **après** l'activité

FIGURE 11 : LES ÉTAPES DE PLANIFICATION ET LES NIVEAUX DE SUIVI



Adapté de J. Pacheco, 2015

## EXEMPLE D'UNE PLANIFICATION DU SUIVI DES INCIDENCES ET DES STRATÉGIES

### Partenaire Direct :

Groupes Locaux de Prévention des Conflits (GLPC) composés d'agriculteurs et d'éleveurs, des femmes et des hommes, dans 10 communautés.

### Marqueur(s) de Progrès :

1 : Les femmes et les hommes des communautés d'agriculteurs et d'éleveurs participent aux GLPC établis dans les communautés.

3 : Les GLPC se réunissent une fois par mois pour discuter des préoccupations communes relatives aux questions agro-pastorales et des actions possibles à entreprendre.

### Activités prévues :

- Accompagnement des réunions mensuelles du GLPC à Barnaké le 7 janvier, à Ofam le 12 janvier, à Zagam le 17 janvier, à Cashiga le 23 janvier et à Kanarou le 30 janvier par la chargée de programme par voiture avec chauffeur.
- L'animateur local basé à Barnaké se déplace en moto pour participer aux réunions à Barnaké, Ofam et Zagam.
- L'animateur local basé à Kanarou se joindra aux réunions de Cashiga et de Kanarou. La chargée de programme viendra le chercher en route et le ramènera à Kanarou après les deux réunions.
- Un jour avant la réunion, une réunion aura lieu avec le chef de village et éventuellement avec d'autres chefs traditionnels.

### Questions guides pour le suivi :

1. Tous les membres du GLPC, hommes et femmes, sont-ils présents à la réunion ?
2. Tous les membres du GLPC, hommes et femmes, contribuent-ils à la discussion lors des réunions ?
3. Des questions concrètes sont-elles soulevées au cours de la réunion et des actions spécifiques à mener après la réunion sont-elles définies ?

### Outil/méthode de suivi :

- Notes de la réunion.
- Observation participative de la charge de programme et de l'animateur local pendant la réunion. Ils utiliseront les 3 questions guides (imprimées sur une feuille) pour prendre des notes pendant la réunion.
- Une session de restitution à la fin de la réunion du GLPC d'environ 30 minutes au cours de laquelle les membres sont invités à donner des exemples montrant comment le travail du GLPC les a influencés ou a influencé leur entourage.
- Discussions avec le chef de village ou d'autres chefs traditionnels de différentes communautés. Il leur sera demandé de donner leurs impressions sur le GLPC et l'influence que le GLPC a eue sur la communauté, en particulier sur la relation entre éleveurs et agriculteurs.
- Autant que possible, informer les participants au suivi sur le travail de suivi effectué.

## EXEMPLE DES RÉSULTATS D'ANALYSE ET DE DOCUMENTATION DU SUIVI DES INCIDENCES ET DES STRATÉGIES

### Activités réalisées :

- La chargée du programme a accompagné les réunions des GLPC à Barnaké le 7 janvier, à Ofam le 12 janvier, à Zagam le 17 janvier, à Cashiga le 23 janvier et à Kanarou le 30 janvier.
- Réunions avec les chefs de village des 5 communautés, ainsi qu'avec les chefs traditionnels de ces 5 communautés à l'exception de Barnaké.

### Réflexion sur la mise en œuvre des activités :

Toutes les réunions des GLPC ont eu lieu et ont été organisées par le GLPC elles-mêmes. Les réunions avec les chefs de village et avec les chefs traditionnels ont été bonnes. Ils ont été informés du progrès dans la mise en œuvre du projet et ils nous ont donné leurs commentaires. Ils ont répondu positivement aux visites et aux discussions et ont exprimé leur soutien au projet. Seulement à Barnaké, il n'y a pas eu de réunion avec les chefs traditionnels. Nous n'avons pas pu les contacter à l'avance ni les contacter quand nous étions sur place. Selon le chef de village, il semble qu'il y ait des problèmes entre eux et (quelques ?) membres du GLPC. Pendant la visite, nous n'avons pas pu faire le suivi de ces problèmes, mais il semble que ces chefs traditionnels ne sont pas pour le moment en faveur de notre projet.

### Sources du suivi et données collectées :

Rapports des réunions des GLPC, notes de la chargée de programme et des animateurs locaux recueillies au cours de la réunion, au cours des sessions de restitutions à la fin des réunions et au cours des discussions avec les chefs de village et les chefs traditionnels.

### Changements observés, réflexions/réponses aux questions guides pour le suivi :

#### 1. *Tous les membres du GLPC, hommes et femmes, sont-ils présents à la réunion ?*

Dans les cinq réunions du GLPC au moins 15 des 20 membres étaient présents. Chaque GLPC compte 3 à 5 femmes, qui ont toutes participé à la réunion.

#### 2. *Tous les membres du GLPC, hommes et femmes, contribuent-ils à la discussion lors des réunions ?*

Dans toutes les réunions, il y a environ 4 ou 5 membres qui parlent plus que les autres mais presque tous les membres participent aux réunions dans une certaine mesure. Les femmes sont intervenues dans les discussions, bien que leurs collègues masculins n'aient pas suivi ces questions au cours de la discussion. C'était particulièrement le cas à Barnaké et à Zagam. Dans Cashiga, une question sur la manière dont certains éleveurs masculins traitaient les agricultrices a été présentée. Il a ensuite décidé d'actions concrètes sur la manière de résoudre le problème, qui ont été approuvées par tous.

#### 3. *Des questions concrètes sont-elles soulevées au cours de la réunion et des actions spécifiques à mener après la réunion sont-elles définies ?*

Lors de toutes les réunions, des questions concrètes ont été soulevées. Par exemple le traitement des agricultrices, des problèmes avec les nouveaux éleveurs arrivés dans la région, et la sécheresse qui affectent l'utilisation des terres par les agriculteurs et les éleveurs. Des actions concrètes ont été décidées par les GLPC. Seulement dans le cas de Barnaké, la discussion sur la question de l'arrivée de nouveaux éleveurs dans la communauté n'a débouché sur aucune action de suivi. Il faut déterminer s'il s'agit ou non de l'attitude apparemment négative des chefs traditionnels à Barnaké à l'égard du GLPC.

### Conclusions, remarques, suivi nécessaire :

Dans l'ensemble, le progrès est très bon et les GLPC sont actifs dans leurs communautés. Un suivi est nécessaire sur les points suivants :

- Une réunion avec les chefs traditionnels à Barnaké sur le rôle et le fonctionnement du GLPC. Une deuxième réunion avec eux et les membres du GLPC est peut-être également nécessaire.
- La prochaine session de formation pour les membres du GLPC devrait inclure une section sur le rôle des femmes dans un GLPC. Dans le cas de Barnaké et de Zagam, une réunion spécifique avec des femmes membres devrait être organisée pour les aider à développer des stratégies pour se faire entendre.



## Suivi des Incidences et des Stratégies : planification

La collecte et analyse des données devraient être intégrées à la mise en œuvre du projet. L'information à ce sujet est fournie à deux endroits : dans les résultats de la Phase de Planification de Projet, en particulier les Marqueur de Progrès et l'Inventaire des Stratégies, et dans le Plan de Suivi.

» **Schéma VI : Planification et suivi des activités** dans page 77 suggère un modèle pour la planification, l'analyse et la documentation du Suivi des Incidences et des Stratégies

La planification du Suivi des Incidences et des Stratégies est similaire aux pratiques de planification existantes utilisées par des organisations. La différence est que la collecte de données est directement intégrée dans la planification des activités. La planification implique le développement des informations sur la planification opérationnelle des activités en fonction de l'Inventaire des Stratégies, ainsi que la planification du Suivi des Incidences et des Stratégies figurant dans le Plan de Suivi.

Les informations suivantes doivent être claires lors de la planification des activités ainsi que pour le suivi :

- Le **Partenaire Direct**
- **Les Marqueurs de Progrès (les changements) auxquels l'activité ou les activités doivent contribuer.** Celles-ci sont basées sur les Marqueurs de Progrès développés au cours de la Phase de Planification de Projet. Il est possible qu'une activité ou une série d'activités contribue à deux ou trois Marqueurs de Progrès. Ceux-ci devraient alors tous être énumérés.
- **L'activité ou les activités prévues.** Ceci est basé sur l'Inventaire des Stratégies développé dans la Phase de Planification de Projet. En fonction de la planification opérationnelle et de la période couverte par l'activité, il peut s'agir d'une activité unique, par exemple une activité de plaidoyer, ou d'une réunion plus importante. Il peut s'agir également d'une

série d'activités mises en œuvre au cours d'une période de temps relativement court, par exemple plusieurs ateliers ou plusieurs visites de suivi. Ce sont des informations qui se trouvent généralement dans la planification opérationnelle d'un projet.

- **Questions guide pour le suivi.** Des questions guides sont développées pour aider à déterminer si le changement dans le Marqueur de Progrès est visible ou non.
- **L'outil ou la méthode utilisée pour répondre aux questions de suivi.** L'outil le plus approprié dépend du Partenaire Direct, du type d'activités, du changement sur lequel les informations doivent être collectées, ainsi que des capacités en termes de temps et de ressources de ceux qui effectuent le suivi pour récupérer ces informations. La figure de la page suivante regroupe quelques idées d'outils pour collecter des informations. Quelle que soit la méthode utilisée, il est important de souligner ici la valeur de l'observation en tant qu'outil de suivi. L'Équipe de Mise en Œuvre du Projet est en contact régulier avec le Partenaire Direct et peut déjà observer des modifications lors de l'interaction avec le Partenaire Direct. Cela pourrait se remarquer à travers :
  - ➔ Des exemples donnés par les Partenaires Directs sur ce qu'ils ont fait
  - ➔ La façon dont les Partenaires Directs participent à une activité
  - ➔ Les réactions d'autres personnes proches des Partenaires Directs sur ce qu'elles ont vu changer

Lorsque vous utilisez l'observation en tant qu'outil, il est important de la détailler dans la planification, à l'instar des autres outils, afin qu'elle soit également bien documentée et analysée.

De nombreuses stratégies et leurs activités sont directement liées aux Marqueur de Progrès, en particulier les Stratégies Directes. Les Stratégies liées

au Contexte et les Stratégies Organisationnelles ne sont souvent pas directement liées à un Marqueur de Progrès, mais au contexte dans lequel le projet est mis en œuvre pour les Stratégies liées au Contexte, ou à l'amélioration de la capacité de l'organisation elle-même pour ce qui concerne les Stratégies Organisationnelles. Dans ces cas, le même modèle peut être utilisé, sauf que le point de référence n'est pas le Marqueur de Progrès, mais

le but de cette stratégie particulière : par exemple, « *Informer la population sur la situation dans les communautés* » ou « *Organiser un échange régulier avec les autres départements de l'organisation sur les projets en cours de réalisation* ». Par conséquent, c'est ce but d'une Stratégie Organisationnelle ou du Contexte spécifique qui est mentionné à la place du Marqueur de Progrès.

## EXEMPLES D'OUTILS POUR COLLECTER DES INFORMATIONS DE SUIVI

### Informations qualitatives :

- Observation : pendant la mise en œuvre des activités
- Entretiens individuels
- Discussion de groupe – focus groupe
- Conférences téléphoniques
- Réunions au sein de l'équipe et avec des Partenaires Directs et Stratégiques
- Analyse des rapports
- Études de bureau
- Enquête et questionnaires
- Dossiers du projet

### Information quantitative :

- Enquêtes et questionnaires
- Dossiers du projet
- Triangulation : comparaison de différentes sources de données et des méthodes afin de valider les résultats ou pour identifier les contradictions/domaines de travail futurs

## Suivi des Incidences et des Stratégies : analyse et documentation

Les informations de suivi collectées pendant la mise en œuvre des activités constituent la base pour l'analyse et documentation après les activités.

Les personnes de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet qui ont été chargées de la mise en œuvre de l'activité et de son suivi seront également responsables de l'analyse. Dans le cas de l'exemple présenté, il s'agirait de la chargée de programme - en réalité, son nom sera précisé -, secondé par les deux animateurs locaux également impliqués dans les activités. L'analyse et la documentation contient les éléments suivants :

- **Description des activités mises en œuvre.** Cela impliquerait également de spécifier où les activités n'ont pas éventuellement été mises en œuvre comme prévu et pourquoi. Toute autre information concernant la mise en œuvre jugée pertinente doit également être mentionnée.
- **Réflexion sur la mise en œuvre de ces activités : suivi des stratégies.** Détaillez ce qui a bien fonctionné, les points sur lesquels on a obtenu les résultats et là où il n'y en a pas eu. Analysez si les activités choisies étaient suffisantes pour obtenir les résultats envisagés ou si elles ont contribué à la stratégie générale, ou si l'approche la plus rentable a été choisie. Expliquez également tout écart par rapport à la planification initiale.
- **Sources et données collectées pour le suivi.** Les différentes sources d'information et de données à surveiller sont répertoriées pour faciliter la consultation. Par exemple : « 20 questionnaires avec des membres de la communauté prenant part à la formation », ou « 20 minutes de film prises pendant les exercices en groupe », ou « des récits écrits sur les expériences vécues dans leur famille par des jeunes femmes et hommes lors de la réunion d'échange », ou « notes des formateurs sur la manière dont les participants ont participé à la formation aux exercices ».
- **Changements observés, réflexions et réponses aux questions guides : suivi des incidences.** Cela se fait en analysant et en résumant les résultats collectés avec les sources de suivi et les données collectées. La réflexion peut être menée en répondant aux questions guides développées lors de la planification des activités. Les réponses à ces questions guides devraient également inclure une motivation expliquant pourquoi un certain changement a été observé ou non. Assurez-vous également d'analyser si le changement observé concerne toutes les personnes du Partenaire Direct, ou si cela était différent pour des groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les personnes vulnérables. L'analyse des données collectées devrait être précise et honnête. **Étant donné que les changements prennent parfois plus de temps pour devenir visibles, il est possible qu'au moment du suivi, aucun changement ne soit visible ou que seul un changement limité soit visible.** Cela ne signifie pas nécessairement que l'activité n'a pas été bien mise en œuvre. C'est peut-être parce qu'il s'agissait des premières activités de ce type avec le Partenaire Direct et que l'on ne s'attendait déjà pas à beaucoup de changements. Il est toutefois important de noter et d'expliquer ces conclusions. Il est également important de savoir que d'autres changements non intentionnels peuvent également avoir été produits.

- **Conclusions, remarques, besoins de suivi.** Cela implique de suggérer des modifications aux stratégies ou de suggérer des activités supplémentaires nécessaires, mais également de reconnaître ce qui a bien fonctionné et qui doit être poursuivi. Il convient de mettre l'accent sur les leçons apprises et les conclusions qui peuvent être tirées à ce moment-là. La mise en œuvre des activités s'est peut-être bien déroulée et les premières réactions sur les activités ont été positives. Mais en même temps, il n'est peut-être pas encore possible de détecter un quelconque changement, car il s'agissait là des premières activités de ce type. Par conséquent, il n'est pas encore très clair si les activités ont réellement contribué à un changement. Ce n'est pas un problème, c'est plutôt une conclusion valable. Dans ce cas, la conclusion pourrait être positive sur la mise en œuvre des activités, mais un suivi supplémentaire est nécessaire pour être capable de vérifier s'il y a des changements. **L'instrument est un outil de suivi et d'analyse, il ne s'agit pas d'un instrument de contrôle.**

Le processus à suivre est identique pour le **suivi de la mise en œuvre des Stratégies liées au Contexte et Organisationnelles**. Le changement observé, ou l'absence d'un changement, n'est pas lié dans ce cas aux Marqueurs de Progrès, mais au but de la stratégie à laquelle les activités devraient contribuer.

## SCHÉMA VI : PLANIFICATION ET SUIVI DES ACTIVITÉS

INFORMATION SUR LA PLANIFICATION ET LE SUIVI DES ACTIVITÉS
À préparer avant l'activité/les activités
<b>Partenaire Direct :</b>
<b>Marqueur(s) de Progrès</b>
<b>Activité(s) prévue(s)</b> (sur la base de l'Inventaire des Stratégies élaboré dans la Planification de Projet : ce qui sera fait, avec qui, les dates/périodes)
<b>Questions-guides pour le suivi</b> (Questions guides pour le suivi du changement décrit dans les Marqueur(s) de Progrès)
<b>Outil/méthode de suivi</b> (Comment les informations pour répondre aux questions guides seront-elles collectées ?)

RÉSULTATS DES ACTIVITÉS ET SUIVI DES CHANGEMENTS
À préparer après l'activité/les activités
<b>Activité(s) réalisé(s)</b> (Dates, avec qui, activités, toute information supplémentaire importante concernant la mise en œuvre)
<b>Réflexions sur la mise en œuvre des activités</b> (Qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et dans quelle mesure ? Les activités choisies ont-elles été adéquates pour obtenir les résultats, ou est-ce que d'autres activités pourraient mieux convenir ou s'avérer plus efficaces ?)
<b>Sources et données collectées pour le suivi</b> (Référence aux sources de suivi et aux données collectées)
<b>Changements observés, réflexions et réponses aux questions guides</b>
<b>Conclusions, remarques, besoins de suivi</b>

## ÉTAPE 3 : SUIVI ET RÉFLEXION

### Introduction

Le Suivi des Incidences et des Stratégies introduit à l'étape précédente se concentre sur la collecte et l'analyse de données basée sur une ou plusieurs activités connexes. En dehors de cela, il est également important de prendre le temps de réfléchir sur ce qui s'est passé dans le projet pendant une période plus longue. C'est pour cette raison qu'au cours de cette étape, **une session plus générale est proposée pour réfléchir aux changements et aux stratégies sur une période plus longue.** Bien qu'elle présente des similitudes avec le Suivi des Incidences et des Stratégies, les principales différences sont les suivantes :

- Suivi et Réflexion porte sur une période de temps plus longue combinant les résultats du suivi de différents Partenaires Directs, des stratégies et des responsabilités au sein de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet.
- Suivi et Réflexion rassemble l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et éventuellement d'autres parties prenantes. En fonction de la manière dont cette session est planifiée et organisée, elle pourrait par exemple également inclure d'autres membres de l'organisation, Partenaires Directs ou Partenaires Stratégiques.

La réunion devrait être bien préparée et inclure toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet. Les informations obtenues avec le Suivi des Incidences et des Stratégies constituent la base de la réflexion. Les femmes et les hommes responsables de la mise en œuvre et du suivi de certaines parties du projet ont l'occasion de présenter leurs apprentissages et de réfléchir avec d'autres sur ce qu'ils ont fait et réalisé au cours d'une période donnée. Il est important de prévoir suffisamment de temps pour discuter les résultats et d'inclure des questions telles que :

- Qu'avons-nous vu changer avec le temps ?
- Quels sont les acteurs ou facteurs qui ont contribué à ces changements ?
- Quels enseignements et conséquences tirons-nous pour le reste de la mise en œuvre du projet ou la conception générale du projet ?

Cette session devra permettre une réflexion sur les changements dans le contexte dans lequel le projet est mis en œuvre. La session devrait également porter sur le travail de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et sur sa contribution au projet. Quelques questions guides pourraient être :

- Quels autres changements, non décrits dans l'Incidence Visée ou dans les Marqueur de Progrès, avons-nous observés ?
- Quels changements du contexte avons-nous observés ou pouvons-nous anticiper ? Comment ont-ils influencé ou pourraient-ils influencer le projet ?
- Quels changements internes ont eu lieu dans l'organisation et comment ont-ils affecté notre capacité à mettre en œuvre le projet ?

La qualité de cette réflexion dépend de la qualité des informations sur lesquelles elle est basée. Cela signifie qu'il est important que le Suivi des Incidences et des Stratégies soit régulièrement effectué et documenté.

Les sections suivantes proposent différents outils pouvant être utilisés pour une telle réunion ou un tel atelier de réflexion. Étant donné que ces réunions prennent du temps pour permettre à chacun de présenter ses conclusions, son apprentissage et ses idées, et de réfléchir à tous les aspects du projet, elles prendront plus de temps en tant que réunion d'équipe régulière. Et pour pouvoir vraiment discuter des changements visibles, il n'a également aucun sens de tenir trop souvent ces grandes réunions de réflexion. Il est suggéré de tenir une telle réunion tous les ans ou tous les six mois. Le choix des outils à utiliser devra être basé sur les besoins du projet, le temps disponible et la mesure dans laquelle certaines parties prenantes ont également d'autres opportunités au cours de la mise en œuvre du projet pour apporter des intrants.

## Outil 1 : exercice d'application : la Chronologie crée un premier aperçu

L'Outil de Chronologie peut être utilisé au début de l'atelier de Suivi et Réflexion pour créer un aperçu des stratégies et activités mises en œuvre, ainsi que d'autres développements importants liés au contexte et à l'organisation.

Pour préparer cet exercice, on trace une chronologie couvrant la période de surveillance, par exemple six mois ou un an. D'un côté de la chronologie, les participants de l'atelier inscrivent les activités du projet réalisées à leur date de mise en œuvre. De l'autre côté, les participants inscrivent des développements contextuels et organisationnels ou des événements qu'ils considèrent pertinents pour le projet. La figure 12 présente un exemple simple d'une chronologie.

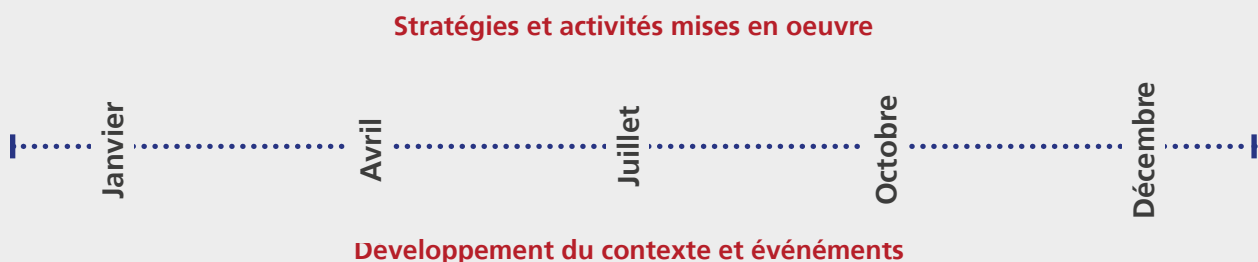
La chronologie est complétée par tous les participants à l'atelier. Chaque participant peut inscrire sur la chronologie tout ce qui lui passe par la tête. Afin de rendre l'exercice plus créatif et de stimuler

la mémoire des participants, des images ou d'autres documents issus de certaines activités peuvent être préparés et mis à leur disposition à l'avance. Ceux-ci peuvent ensuite être mis sur la chronologie par tous les participants.

Les avantages de cet outil sont les suivants :

- Il aide les participants à entrer dans le processus de l'atelier.
- Il se concentre sur les activités du projet, ce qui facilite ensuite la transition vers la discussion des changements.
- Les résultats sont motivants : cela montre à tous les participants que beaucoup a été accompli au cours de six mois ou une année. Ceci est également important dans un atelier de Suivi et Réflexion, car il pourrait ne pas y avoir beaucoup de changements à documentés au cours de la même période. Cet exercice montre que beaucoup a néanmoins été fait.

**FIGURE 12 : OUTIL DE CHRONOLOGIE**



## Outil 2 : Suivi : visualiser le progrès vers l'Incidence Visée

Avant de discuter des changements concrets observés au cours de la période de référence, cet outil est utilisé pour avoir une idée de la mesure dans laquelle le processus de changement décrit dans les Marqueurs de Progrès a progressé. Cela montre à quel point les progrès sont déjà remarquables dans les différents Marqueurs de Progrès.

» **Schéma VII : Suivi : Visualiser le progrès vers l'Incidence Visée** dans page 82 propose l'outil pour visualiser le processus de changement.

Pour préparer l'outil, les informations sur le Partenaire Direct, l'Incidence Visée et les Marqueurs de Progrès sont copiées à partir du document de planification dans l'outil. Une fiche est préparée par Partenaire Direct.

Pour que l'analyse des progrès se fasse sur la même base, lors de la première utilisation de l'outil, il convient d'établir des critères de progrès faibles, moyens et élevés. Dans la plupart des cas, ce sera plus quantitatif en utilisant soit des nombres concrets de Partenaires Directs de pourcentages. Par exemple, lorsque le Partenaire Direct est composé de 50 personnes (ou de 50 groupes locaux avec lesquels le projet fonctionne), la progression peut être faible lorsque moins de 20 des membres du groupe montrent le changement décrit.

Le niveau moyen peut être compris entre 21 et 35 et le niveau élevé peut être supérieur à 35. **Il est important que les trois niveaux ne représentent pas des jugements en termes de « bons » ou « mauvais », mais indiquent simplement dans quelle mesure un changement vers l'Incidence Visée a eu lieu.** Pour que l'outil

soit utile pour comparer les progrès dans le temps, les mêmes critères - chiffres ou pourcentages - doivent être appliqués. Déterminer les critères évite également des discussions sur la question de savoir si certains participants trouvent un certain nombre faible et d'autres le trouvent moyen. **L'importance est de créer une base pour rendre visible le processus de changement.**

Le but de l'exercice consiste essentiellement à évaluer pour chaque Marqueur de Progrès l'état d'avancement du projet. Il est recommandé de laisser vides les champs pour lesquels aucune activité n'a encore été mise en œuvre. En fonction du nombre de participants et du nombre d'Incidences Visées/Partenaires Directs, l'exercice peut être effectué en groupes de travail ou en séance plénière. Si les résultats de la documentation de suivi sont disponibles, ils peuvent être utilisés comme une référence pour faciliter l'exercice. Lors de l'analyse de chaque Marqueur de Progrès, il est important que l'analyse soit expliquée : pourquoi pensons-nous que le degré de progression par rapport au Marqueur de Progrès x est moyen ? Les participants commenceront naturellement à expliquer pourquoi certains progrès ont été réalisés ou non. Si les participants font référence à des changements concrets, ou à des facteurs ou acteurs concrets qui ont soit soutenu ou entravé le progrès, ceux-ci doivent être notés et séparés, afin d'être utilisés et développés dans l'outil suivant, dans lesquels les changements sont décrits plus en détail.

Si les **Partenaires Directs prennent part au processus de suivi**, ils peuvent faire une auto-réflexion à travers cet exercice sur où ils croient qu'ils se trouvent. Si cela est fait, leur analyse devrait être écoutée et respectée.



Les avantages de cet outil sont les suivants :

- Il donne une vue d'ensemble de l'état dans lequel se trouve le processus de changement. Même si, au début du projet, l'Incidence Visée n'a pas encore été atteinte en tant que telle, l'exercice identifie et décrit des changements vers l'Incidence Visée.
- Cela démontre que le changement n'est pas linéaire et que les femmes et les hommes d'un groupe de Partenaires Directs ne subissent pas non plus le processus de changement toujours de la même manière et au même rythme.
- Il indique les domaines dans lesquels une réflexion et une analyse plus poussées pourraient être nécessaires : pourquoi les progrès réalisés à certains niveaux sont-ils inférieurs à ceux d'autres niveaux ? Pourquoi certains changements sont-ils plus évidents dans certains sous-groupes du Partenaire Direct, par exemple, femmes, hommes, jeunes ou personnes vulnérables, que dans d'autres sous-groupes ? Qu'est-ce qui y a contribué ? Qu'est-ce que cela signifie dans un sens positif ou négatif, pour le projet et la mise en œuvre ultérieure du projet ?

### CONSEIL DE FACILITATION

S'il n'est pas bien introduit, l'exercice peut toujours être perçu comme un jugement. Il est important d'expliquer dès le début que ce n'est pas le cas.

Il convient également d'expliquer qu'au moment de la planification de projet, aucun de ces changements n'était apparent. C'était la raison pour laquelle ils ont été identifiés comme des Marqueurs de Progrès dans le cadre du processus de changement. **Cela signifie aussi que tout changement, grand ou petit, est un développement positif.**

Les changements décrits à travers les Marqueurs de Progrès couvrent toute la période de mise en œuvre. On ne peut pas s'attendre à ce que tous les changements soient visibles après une période limitée de mise en œuvre.

Enfin, si nous voulons tirer les enseignements du suivi et améliorer nos stratégies à l'égard de nos Partenaires Directs, il est important d'avoir une idée d'où ils se situent dans le processus de changement. Ce n'est que lorsque nous savons où nous en sommes que nous pouvons développer les stratégies et les activités supplémentaires nécessaires pour soutenir nos Partenaires Directs.

**SCHÉMA VII : SUIVI : VISUALISER LE PROGRÈS VERS L'INCIDENCE VISÉE**

SUIVI : VISUALISER LE PROGRÈS VERS L'INCIDENCE VISÉE

Période de/à :

Participants au suivi :

Partenaire Direct :

Incidence Visée :

Faible =  
Moyen =  
Elevé =

Marqueurs de Progrès

F	M	E	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9 :
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10 :

Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## Outil 3 : la réflexion et l'apprentissage sur les changements

Cet outil est utilisé pour la réflexion globale et l'apprentissage sur les changements survenus, ainsi que sur la contribution des stratégies.

» **Schéma VIII : Suivi : le Journal des Incidences** dans [page 86](#) propose l'outil pour la réflexion et l'apprentissage sur les changements.

Le Suivi des Incidences et des Stratégies aura enregistré les changements observés. Les femmes et les hommes responsables de la mise en œuvre et le suivi de ces activités présentent leurs conclusions. En outre, un temps de réflexion devrait être alloué à d'autres changements qui pourraient ne pas avoir été saisis lors du suivi. Cela est d'autant plus important lorsque d'autres personnes, tels que les Partenaires Directs, participent à la session Suivi et Réflexion, car cela leur donne également la possibilité de décrire les changements de leur expérience.

La réflexion peut être menée dans un atelier ou une réunion en quatre exercices distincts. Il est important que toutes les sources auxquelles la réflexion se réfère soient incluses en tant que référence avec la mention « Sources de vérification ».

**Le premier exercice axe l'analyse et la réflexion sur les changements observés, les stratégies et activités mises en œuvre, ainsi que sur les facteurs et acteurs qui ont contribué.**

Les conclusions du Suivi des Incidences et des Stratégies sont présentées, discutées et complétées si nécessaire. Tous les résultats présentés doivent être visualisés afin que chacun puisse les voir sur un PowerPoint, sur un tableau à feuilles mobiles, sur des cartes ou sur papier. Pour la discussion dans une réunion plus large, des groupes peuvent être formés afin de travailler sur les différentes incidences, qui présentent ensuite leurs résultats lors d'une discussion en séance plénière. La discussion au sein des groupes est centrée sur la description

des changements au niveau du Partenaire Direct, les stratégies et activités qui ont contribué à la réalisation de ce changement, et d'autres facteurs et acteurs ayant contribué au changement. Outre des données venant du Suivi des Incidences et des Stratégies, l'exercice de la chronologie, s'il est utilisé, peut également servir de point de référence pour le travail en groupe. Dans cet exercice, il est important de considérer que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables pourraient avoir changé d'une manière différente, et de se demander si les stratégies et les activités mises en œuvre a permis l'égalité des chances de changement ou non.

**Le deuxième exercice porte sur les Stratégies liées au Contexte et les Stratégies Organisationnelles mises en œuvre.**

Outre les stratégies et activités contribuant directement au changement de Partenaire Direct, des Stratégies liées au Contexte et Organisationnelles ont peut-être également été mises en œuvre. Encore une fois, les responsables des stratégies présentent leurs résultats et les visualisent. Là encore, avec un groupe plus grand, il pourrait être intéressant de créer des groupes de travail qui discuteront ensuite de leurs idées et de leurs réflexions.

**Dans le troisième exercice, l'accent est mis sur ce qui n'a pas été planifié : les changements non intentionnels positifs ou négatifs, ainsi que d'autres facteurs contextuels ayant influencé ou pouvant influencer le projet.**

Certains d'entre eux ont peut-être déjà été mentionnés dans le Suivi des Incidences et des Stratégies. Certains ont peut-être déjà été mentionnés si l'Outil de Chronologie a été utilisé comme point de départ pour la réflexion. En passant par d'autres changements et développements contextuels, il est important de déterminer comment cela a eu ou pourrait avoir une influence sur le projet. Les changements non intentionnels ainsi que les influences contextuelles et organisationnelles peuvent avoir un ef-

fet positif et négatif sur le projet. L'exercice pourrait commencer en demandant aux membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet de partager tout changement de comportement inattendu au niveau du Partenaire Direct, ou les facteurs contextuels qu'ils ont constatés au cours du Suivi des Incidences et des Stratégies. Par la suite, les autres participants pourraient disposer d'un peu de temps, individuellement ou en petits groupes - 2 ou 3 personnes - pour ajouter leurs points de vue sur des cartes. Ces résultats pourraient être rassemblés et discutés en séance plénière.

Dans l'exercice final, **les leçons apprises sont identifiées sur la base de tous les exercices précédents, et des propositions sont formulées pour le suivi**. Cela peut être fait en invitant à l'avance quelques personnes, femmes et hommes, à énumérer tous les enseignements tirés des différentes sessions et de les parcourir ensemble. En termes de suivi, il pourrait également être nécessaire d'établir une priorisation commune si l'on recueille un grand nombre de propositions.

S'il devient évident que le document de planification d'origine ne reflète pas la situation réelle après le suivi, le document de planification devrait être révisé. Il pourrait donc être judicieux de parcourir le document de planification une fois de plus à la fin de l'atelier, pour voir si les éléments qu'il contient sont toujours pertinents ou doivent être modifiés.

» **Schéma IX : Outil de Suivi : l'examen de la logique du projet** dans [page 87](#) propose l'outil pour une réflexion sur la planification de projet.

## QUESTIONS GUIDES POUR FACILITER LA DISCUSSION ET LA RÉFLEXION SUR LES CHANGEMENTS

### Questions guides pour la réflexion sur le changement, les stratégies, les activités et autres facteurs et acteurs

- Quels sont **les changements survenus au niveau des Partenaires Directs** correspondant avec une des Marqueurs de Progrès ?
- Qu'est-ce que le Partenaire Direct fait différemment, ou plus, en termes d'actions ou de relations, qui montrent le changement ?
- Y a-t-il eu des différences en termes de changement survenus dans différents sous-groupes du Partenaire Direct, par exemple, les femmes et les jeunes ?
- Quels exemples illustrent le changement ?
- Quelles ont été les **stratégies et/ou activités clés mises en œuvre qui ont contribué à ce changement** ? Si l'outil de la Ligne de Temps a été utilisé, les participants à l'exercice peuvent également utiliser les résultats de la Ligne de Temps comme base de réflexion supplémentaire.
- Quels acteurs (femmes et hommes, organisations) ou facteurs ont eu une influence positive sur le changement ?
- Quels acteurs (femmes et hommes, organisations) ou facteurs ont eu une influence négative sur le changement ?
- Ces influences ont-elles influencé différemment certaines parties prenantes ou sous-groupes, par exemple, femmes, jeunes ou des groupes vulnérables ? Comment ?

### Questions guides pour la réflexion sur les Stratégies liées au Contexte et les Stratégies Organisationnelles

- Comment les **stratégies ou activités mises en œuvre** ont-elles aidé à soutenir la réalisation de l'Incidence Visée ?
- Comment les stratégies ou activités ont-elles soutenu les Partenaires Directs ?
- Comment les stratégies ou activités ont-elles été appréciées par les Partenaires Directs et/ou par différents sous-groupes de Partenaires Directs, par exemple les femmes, les jeunes, des groupes sociaux, etc. ?
- Sur quelles stratégies n'avons-nous pas travaillé et pourquoi ?
- Comment les Stratégies Organisationnelles ont-elles amélioré notre façon de travailler et de soutenir le projet ?
- Existe-t-il d'autres Stratégies liées au Contexte ou Stratégies Organisationnelles qui pourraient nous aider dans le projet ?

### Questions guides pour la réflexion sur des changements non intentionnels positifs ou négatifs et sur d'autres facteurs ayant influencé le projet

- Quels **autres changements de comportement du Partenaire Direct** ont été visibles ? Ces changements ont-ils contribué à l'atteinte de l'Incidence Visée ou non ? Comment ont-ils influencé la mise en œuvre du projet ? Comment pourraient-ils influencer la mise en œuvre du projet à l'avenir ?
- Quelles **influences contextuelles (événements, personnes)** ont influencé la mise en œuvre du projet ? Celles-ci ont-elles contribué à atteindre l'Incidence Visée ? Ou ont-elles entravé la mise en œuvre du projet ? Celles-ci ont-elles influencé les Partenaires Directs de manière similaire, ou bien les différents sous-groupes de Partenaires Directs ont été influencés différemment, par exemple, femmes, jeunes, groupes sociaux spécifiques ? Comment l'influence a-t-elle été observée ? Si des acteurs sont impliqués, veuillez également préciser qui a fait quoi. Comment ceux-ci peuvent influencer la poursuite de la mise en œuvre du projet et la réalisation des résultats ?
- Quels **changements organisationnels internes** ont eu lieu ou auront lieu ? Comment ceux-ci ont-ils affecté ou vont-ils affecter, positivement ou négativement, la capacité de l'organisation à mettre en œuvre le projet ?

### Questions guides pour tirer des leçons et proposer des mesures de suivi

- Comment les stratégies ou activités mises en œuvre ont-elles aidé à soutenir la réalisation de l'Incidence Visée ?
- Qu'est-ce qui a très bien fonctionné et devrait être utilisé comme meilleure pratique pour les activités futures ?
- Quelles ont été les stratégies ou activités qui ont réussi à impliquer également des sous-groupes spécifiques des Partenaires Directs, par exemple les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, etc. ?
- En quoi les stratégies mises en œuvre n'ont pas influencé les changements que nous avons anticipés, et comment réagir à cette situation ?
- Comment prenons-nous en compte/réagissons-nous aux changements négatifs survenus ?
- Comment pouvons-nous nous assurer de rester sensibles à la façon dont le changement influence des sous-groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, etc. ?
- Comment pouvons-nous tirer davantage parti des changements positifs imprévus ?
- Comment nous réagissons aux influences contextuelles positives ou négatives ?
- Le document de planification devrait-il être révisé pour refléter notre apprentissage ? Si oui, comment ?

**SCHÉMA VIII : SUIVI : JOURNAL DES INCIDENCES**

## SUIVI : JOURNAL DES INCIDENCES

**Description des changements (se réfère au Marqueur de Progrès) :**

**Stratégies et activités ayant contribué aux changements :**

**Facteurs et Acteurs ayant contribué aux changements :**

**Réflexion sur les Stratégies liées au Contexte et les Stratégies Organisationnelles :**

**Sources de Vérification :**

**Changements imprévus, changements dans le contexte ayant une incidence sur la réalisation de l'Incidence Visée :** (Description, facteurs/acteurs et moyens de vérification)

**Leçons apprises :**

**Conclusions/Changements requis dans la Planification de Projet/Réactions :**

Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## SCHÉMA IX : OUTIL DE SUIVI - EXAMEN DE LA LOGIQUE DU PROJET

### OUTIL DE SUIVI - EXAMEN DE LA LOGIQUE DU PROJET

Il est important de revoir périodiquement la logique d'un projet pour s'assurer qu'il reste pertinent. Sur la base de l'expérience pratique, cette étape permet d'examiner si de nouveaux Partenaires Directs ont été ajoutés ou supprimés et, d'une manière générale, si la Vision du Projet, la Mission du Projet, les Incidences Visées, les Marqueurs de Progrès, l'Inventaire des Stratégies, et les Tâches et Responsabilités ont toujours un sens. Sur la base de cet examen, les modifications peuvent être documentées en mettant à jour la documentation de la Planification de Projet.

Cet examen peut être effectué aussi souvent que nécessaire, et doit être basé sur les informations de suivi recueillies. Le groupe chargé de l'examen peut être aussi grand ou restreint que nécessaire. Parfois, il est également conseillé d'intégrer des opinions externes.

Cet examen peut être effectué à titre d'exercice supplémentaire, ou peut également être utilisé comme examen final à la fin d'une session de Suivi et Réflexion.

1. Lire la Vision du Projet	La Vision du Projet reflète-t-elle toujours le rêve à long terme du projet ?
2. Lire la Mission du Projet	Est-ce la plus grande contribution que notre projet puisse apporter ? L'avons-nous fait ? Pourquoi ? Si non, faut-il éventuellement ajouter ou enlever quelque chose ?
3. Passer en revue la Cartographie des Partenaires	<p>Les <b>Partenaires Directs</b> décrits à l'étape de la Cartographie des Partenaires sont-ils les mêmes Partenaires Directs que ceux avec lesquels nous travaillons actuellement ? Travaillons-nous avec tous les sous-groupes de nos Partenaires Directs, tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables ? Avons-nous besoin de travailler avec quelqu'un d'autre ? Devons-nous arrêter de travailler avec certains des Partenaires Directs ?</p> <p>Les <b>Partenaires Indirects</b> sont-ils des femmes et des hommes que les Partenaires Directs peuvent influencer ? Avons-nous besoin d'inclure d'autres Partenaires Indirects ? Avons-nous besoin de supprimer des Partenaires Indirects ?</p> <p>Avons-nous travaillé avec les <b>Partenaires Stratégiques</b> décrits dans le Cartographie des Partenaires ? Y en a-t-il certains avec lesquels nous n'avons pas travaillé ? Pourquoi ? Y a-t-il des Partenaires Stratégiques à ajouter ? Y a-t-il des Partenaires Stratégiques avec lesquels nous devons cesser de travailler ?</p>
4. Passer en revue les Incidences Visées	Les <b>Incidences Visées</b> décrivent-elles avec précision la manière idéale dont nos Partenaires Directs peuvent agir afin de contribuer à la Vision du Projet ? Avons-nous suffisamment décrit le potentiel de sous-groupes spécifiques de nos Partenaires Directs, tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables, pour contribuer à la Vision du Projet ?
5. Passer en revue les Marqueurs de Progrès	Le processus de changement était-il précis et utile ? Fait-il référence au processus de changement de tous les sous-groupes de nos Partenaires Directs tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables ? Qu'est-ce qui doit être ajouté ou retiré ?
6. Passer en revue l'Inventaire des Stratégies	Qu'avions-nous prévu de faire ? Avons-nous mis en œuvre ces activités ? Pourquoi ? Si non, pourquoi ? Pouvons-nous atteindre des personnes ou des groupes spécifiques tels que les femmes, les hommes, les jeunes ou les personnes vulnérables de façon égale ?
7. Passer en revue les Tâches et Responsabilités	Est-ce que tous les membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet s'acquittent de leurs tâches et responsabilités ? Pourquoi ? Si non, pourquoi ? Comment la Coopération en Personnel soutient-elle l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ? Y a-t-il des tâches qui devraient être ajoutées ou déplacées ?

Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

# PHASE IV : AUTO-ÉVALUATION

L'évaluation est un processus qui examine de manière critique la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité d'un projet. Cela implique la collecte et l'analyse d'informations sur les résultats d'un projet et, dans le cas de Gestion des Incidences, particulièrement les incidences d'un projet, les stratégies de mise en œuvre ainsi que le rôle de l'organisation dans sa mise en œuvre. L'évaluation consiste à démontrer le succès obtenu en termes de réalisations. Elle consiste également à tirer les leçons sur la mise en œuvre du projet, les incidences obtenues ou non, les défis rencontrés et la manière dont ils ont été traités par le projet ou par les Partenaires Directs. Elle indique enfin les domaines qui doivent encore être améliorés.

Du fait que Gestion des Incidences met l'accent sur la réflexion et l'apprentissage, elle privilégie par conséquent l'auto-évaluation. Cela implique la participation de ceux qui ont mis en œuvre le projet et de ceux qui y ont participé, incluant les Partenaires Directs, les Partenaires Stratégiques et, dans une certaine mesure également, les Partenaires Indirects.

La Phase d'Auto-Évaluation de la Gestion des Incidences consistera à comparer la situation du projet à la situation telle qu'elle se présente à la fin. C'est la raison pour laquelle l'Analyse de Conflit et l'Analyse des Capacités Organisationnelles développées dans la Phase d'Analyse servent de base à l'auto-évaluation.

L'auto-évaluation est inextricablement liée au développement organisationnel. L'auto-évaluation

fait donc partie intégrante d'une organisation découvrant ce qu'elle essaie de réaliser : recueillir des éléments de preuve sur les progrès, réfléchir au fonctionnement de l'organisation et explorer les implications pour la planification et le développement futurs.

Les avantages de conduire une auto-évaluation par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet elle-même sont les suivants :

- L'auto-évaluation est intégrée dans le cadre de l'apprentissage organisationnel.
- Elle facilite le partage des connaissances au sein de l'organisation.
- Elle est flexible aux besoins de l'organisation.
- Le contrôle de l'auto-évaluation et les informations restent dans l'organisation même.
- L'appropriation du processus par l'organisation est plus grande et les résultats sont donc plus susceptibles de conduire au changement.
- Comme le processus concerne l'autoréflexion pour l'apprentissage, les personnes impliquées pourraient se sentir plus à l'aise pour partager à la fois les succès et les défis.

L'auto-évaluation est un processus qui fait partie du cycle du projet. Bien que présentée séparément, elle est en réalité étroitement liée au suivi. Les étapes présentées dans ce chapitre se construisent sur la Phase du Suivi et préparent l'auto-évaluation en tant qu'exercice de réflexion et d'apprentissage à la fin du cycle de projet.

- **Étape 1 : Plan d'Auto-Évaluation** : identifier ce qui doit être évalué, dans quel but et qui est res-



ponsable de quoi. En outre, déterminer quelles informations sont déjà disponibles à travers le suivi, et quelles informations supplémentaires il faudrait recueillir pour l'auto-évaluation.

- **Étape 2 : Auto-Évaluation et Réflexion** : cela implique une réflexion commune par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet du Projet et les autres parties prenantes sur les résultats obtenus en termes d'atteinte de l'Incidence Visée, de la contribution des stratégies choisies, de la performance de l'organisation et de la contribution spécifique de la Coopération en Personnel. Il s'agit également d'une réflexion sur le Contexte en général et la contribution à la Vision du Projet, et de tirer des conclusions pour l'avenir.

## Sur quoi devrait se concentrer l'auto-évaluation ?

Le suivi se concentre sur la révision du processus de changement et des stratégies implémentées pendant la mise en œuvre du projet, afin de revoir cette dernière et de l'adapter. L'auto-évaluation consiste à revenir en arrière, à la fin du projet, pour tirer des conclusions pour l'avenir. Elle est basée sur les changements réalisés, ainsi que sur la manière dont le projet et l'organisation ont contribué à ces changements. La Gestion des Incidences identifie cinq domaines qui pourraient faire l'objet d'une auto-évaluation. À titre de référence, les différents domaines sont liés aux critères d'évaluation du CAD<sup>7</sup>.

### Les Incidences Visées auxquels le projet a contribué : efficacité, pertinence et viabilité.

Ce changement se situe au niveau des **Partenaires Directs** : les changements dans leur comportement, leurs relations, leurs actions et leurs interactions, ainsi que leur comparaison avec les changements proposés dans la Planification de Projet. Les données de suivi et leur analyse fournissent déjà la plupart des informations sur ces changements. L'auto-évaluation reprend cette information dans sa réflexion et la complète par une réflexion générale sur les changements survenus qui étaient prévus et identifiés dans l'Incidence Visée, ou non pré-

vus : des changements inattendus. Alors que dans le suivi, ceci est basé sur des Marqueurs de Progrès, l'auto-évaluation se concentre davantage sur les Incidences Visées. L'auto-évaluation porte également sur la viabilité des Incidences Visées réalisées, en particulier dans quelle mesure les changements au niveau des Partenaires Directs peuvent être maintenus après le projet et sans autre soutien de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet.

### La contribution aux changements au niveau des Partenaires Indirects visibles à la fin du projet : contribution à l'impact et à la pertinence.

Une partie du processus de planification a consisté à décrire comment les changements au niveau des Partenaires Directs contribueraient aux changements au niveau des **Partenaires Indirects**. Il convient de souligner ici que l'impact prend plus de temps pour devenir visible. Une évaluation d'impact est une entreprise gourmande en ressources, qui nécessite également des recherches ou une collecte de données supplémentaires, et qui est généralement effectuée quelque temps après la fin du projet. L'accent est donc mis uniquement sur le fait de savoir si les changements au niveau du Partenaire Direct sont susceptibles de contribuer davantage aux changements au niveau des Partenaires Indirects.

### Les Stratégies Directes et les Stratégies liées au Contexte du projet : efficacité et efficience.

Il s'agit ici d'analyser quelles stratégies ont été utiles pour soutenir les changements apportés ou créer un environnement permettant au projet de bien fonctionner, mais aussi les stratégies moins utiles. L'auto-évaluation porte sur l'efficacité des stratégies utilisées en ce qui concerne leur contribution, ou pas, à un changement. En même temps, l'auto-évaluation devrait également examiner l'efficience des stratégies mises en œuvre afin de déterminer si les bonnes stratégies ont été choisies avec les ressources disponibles, ou si d'autres solutions auraient pu contribuer.

**Les Stratégies Organisationnelles : efficacité et efficience.** Dans l'auto-évaluation, elles visent spécifiquement à refléter la performance ou l'amélioration de l'organisation au cours de la mise en

<sup>7</sup> Les Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité. Plus d'information sur ces critères et leur définition selon CAD OCDE, voir <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>.

œuvre du projet. Outre la réflexion sur les stratégies prévues, l'auto-évaluation devrait également inclure une réflexion sur les capacités organisationnelles pour mettre en œuvre ce projet ou des projets similaires dans le futur.

Outre une réflexion générale sur les capacités organisationnelles, une auto-évaluation devrait également examiner la manière dont la répartition des **tâches et des responsabilités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, y compris la Coopération en Personnel**, a soutenu les travaux. Ceci est une réflexion sur la façon dont les membres d'équipe ainsi que l'ensemble de l'équipe ont fonctionné et collaboré de manière à ce que tous les membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet du Projet puissent contribuer et apprendre de la mise en œuvre du projet.

**Changements contextuels et développements** généraux ayant influencé le projet et vice-versa : **pertinence**. Bien que des développements organisationnels ou contextuels puissent déjà être adressés lors de la réflexion sur les points précédents, l'auto-évaluation est également un moment opportun pour comparer l'Analyse de Conflit initiale à la situation à la fin du projet et identifier les changements importants dans le contexte qui a influencé le projet. Ceci est fait pour réfléchir sur la pertinence du projet dans le contexte actuel. L'auto-évaluation identifie également les opportunités et les contraintes pour les projets futurs.



# ÉTAPE 1 : PLAN D'AUTO-ÉVALUATION

## Introduction

Comme pour les autres phases, une auto-évaluation doit également être planifiée à l'avance. Il est important que l'élaboration du Plan d'Auto-Évaluation repose sur le Plan de Suivi ainsi que sur les leçons apprises tirées du suivi déjà réalisé au cours de la mise en œuvre du projet. D'une part, cela aide à s'assurer que les informations déjà disponibles grâce au suivi sont identifiées en tant que source, et qu'aucune action n'est entreprise pour collecter des informations similaires. D'autre part, cela aide également au développement des questions d'évaluation qui pourraient découler des leçons apprises du suivi. De cette façon, la réflexion dans l'auto-évaluation à se concentrer davantage sur les leçons à tirer pour l'avenir.

L'auto-évaluation a lieu à la fin du projet. Afin de disposer du temps nécessaire pour planifier l'auto-évaluation et pour tenir compte des ressources nécessaires, il est conseillé de préparer le Plan d'Auto-Évaluation un an auparavant. Cela donne du temps pour préparer le processus et pour planifier le temps nécessaire et les ressources requises pour l'auto-évaluation. Il serait idéal de discuter du Plan d'Évaluation dans le cadre d'une réunion de Suivi et Réflexion, afin de s'assurer que le Plan d'Auto-Évaluation et le Plan de Suivi vont de pair.

## Préparation du Plan d'Auto-Évaluation

Un Plan d'Auto-Évaluation détaille l'objectif de l'auto-évaluation, son utilisation, les informations requises, les informations déjà disponibles par le biais du suivi et les informations supplémentaires devant être générées au moyen d'activités d'évaluation spécifiques. Le plan détaille également les responsabilités globales. La préparation du Plan d'Auto-Évaluation peut être effectuée par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet lors d'une réunion

d'équipe régulière. Néanmoins, il est également important de veiller à inclure également les contributions des Partenaires Directs et ce qu'ils jugent important de considérer en regardant en arrière à la fin du projet.

» **Schéma X : Plan d'Auto-Évaluation** dans page 94 propose un modèle d'un Plan d'Auto-Évaluation.

Les questions suivantes sont utilisées par l'Équipe de Mise en Œuvre du projet pour la discussion et pour la préparation du Plan d'Auto-Évaluation :

### QUI UTILISERA L'AUTO-ÉVALUATION ET À QUELLE FIN ?

Avant de regarder ce qu'il faut évaluer, il est important d'établir l'objectif de l'auto-évaluation et ses utilisateurs. Les utilisateurs et objectifs possibles pourraient être : l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet elle-même pour l'apprentissage et la planification d'un projet consécutive ; d'autres services de l'organisation, par exemple ceux qui sont chargés du lobby ou ceux avec lesquels l'équipe de projet coopère, pour mettre à jour la stratégie globale l'organisation ou pour établir les rapports ; les bailleurs pour déterminer la coopération future avec l'organisation.

### QUELLES SONT LES QUESTIONS D'ÉVALUATION ?

Sur la base du but identifié, des questions d'évaluation sont élaborées pour l'auto-évaluation. Celles-ci peuvent être des questions générales liées au projet dans son ensemble, par exemple « *Comment le travail des groupes locaux de prévention des conflits dans les 10 communautés est-il apprécié par les femmes, hommes, éleveurs et agriculteurs de la communauté locale ?* » Celles-ci peuvent être également des questions spécifiques liées à des parties spécifiques de la mise en œuvre

du projet, par exemple « *Comment nos campagnes d'information ont-elles contribué à l'élaboration de politiques par les autorités régionales ?* » Lors de l'élaboration des questions d'évaluation, il est important de considérer de qui nous parlons : s'agit-il d'un groupe homogène ou existe-t-il des sous-groupes spécifiques tels que les femmes, les hommes, les jeunes ou les personnes vulnérables ?

### **QUELLES INFORMATIONS SONT DISPONIBLES PAR LE BIAIS DU SUIVI ET D'AUTRES SOURCES ?**

Afin de répondre aux questions d'évaluation, des informations pourront être déjà disponibles via le suivi ou d'autres sources. Ici, ces sources sont listées. Les sources possibles sont : les données et analyses de suivi déjà disponibles et celles qui continueront à être générées au cours de la dernière année du projet ; les rapports générés dans l'organisation ; les rapports pertinents générés par d'autres organisations ; les notes ou procès-verbaux de réunions avec des réseaux, des Partenaires Stratégiques ou d'autres parties prenantes.

### **QUELLES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES DEVRONT ÊTRE RECHERCHÉES ?**

Répondre à certaines des questions d'évaluation peut également nécessiter des informations **supplémentaires** non encore disponibles. Ici, les informations additionnelles sont listées, ainsi que les personnes auprès desquelles ces informations pourront être obtenues. Cela pourrait être des contributions supplémentaires de certains Partenaires Directs ou Indirects. Il peut également s'agir d'informations provenant d'autres organisations - Partenaires Stratégiques ou autres - qui ont travaillé sur le même sujet afin de comparer les résultats obtenus dans le cadre du projet avec ceux réalisés par d'autres.

### **QUELLES ACTIVITÉS SONT NÉCESSAIRES POUR COLLECTER ET ANALYSER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES ?**

Pour les informations supplémentaires qui doivent également être collectées, des activités de collecte de données doivent être planifiées. À cette fin, des instruments pouvant être utilisés pour la collecte de données sont proposés. En tant que référence,

les exemples d'outils pour la collecte des données sont présentés dans [page 74](#). La méthode de collecte dépend des femmes et des hommes auprès de qui les informations doivent être collectées, par exemple : un petit ou grand groupe de personnes ; au même endroit ou dispersés ; avec des différences de genre ou de contexte socio-culturel ; maîtrisant l'écriture ou non. Il suffit d'obtenir des idées générales sur la manière de collecter les informations. Les personnes responsables seraient alors également en charge de la planification de la collecte et de l'analyse détaillée des données.

### **QUI EST RESPONSABLE DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DE L'INFORMATION ?**

Il est important de déterminer qui sera responsable de la collecte et de l'analyse des données. Cela signifie en premier lieu de diviser la collecte et l'analyse des données entre les différentes personnes de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet. Même s'il est nécessaire de collecter des informations telles que des rapports auprès d'autres personnes, une personne de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet doit être responsable de l'analyse de ces informations pour qu'elles puissent être utilisées dans l'auto-évaluation.

### **QUELS SONT LES COÛTS ESTIMÉS, DÉLAIS ET DURÉE ?**

Enfin, certains points opérationnels doivent être définis pour la planification :

- L'heure, le lieu et la durée de la session d'Auto-Évaluation et Réflexion.
- Le calendrier des activités supplémentaires pour la collecte et l'analyse des données, si celles-ci doivent être réalisées séparément, ou si elles peuvent être intégrées dans les activités existantes. Par exemple, si des réunions supplémentaires du focus groupe doivent être organisées avec des membres de la communauté, ces réunions pourraient être prévues avant ou après une visite régulière déjà programmée.
- Les coûts des activités supplémentaires de collecte et d'analyse des données, ainsi que de la session d'Auto-Évaluation et Réflexion. Ceci est particulièrement important si aucun budget n'a été réservé pour l'auto-évaluation au début du projet.

Outre les responsabilités individuelles des membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet du spécifiées dans le Plan d'Auto-Évaluation, une personne devrait également être responsable de la supervision de la mise en œuvre du plan lui-même.

## Mise en œuvre d'activités supplémentaires pour la collecte et l'analyse de données

Le Plan d'Auto-Évaluation aurait pu identifier des informations supplémentaires à rechercher, ainsi que les activités et les méthodologies permettant de les obtenir. Ces activités doivent être mises en œuvre pour servir de base à la session d'Auto-Évaluation et Réflexion. L'approche adoptée pour mettre en œuvre ces activités est semblable à celle proposée pour le Suivi des Incidences et des Stratégies. Il est important de souligner que cela **ne concerne que les informations à rechercher en plus**. D'autres informations seront disponibles pour l'auto-évaluation à travers des activités de suivi ou sont disponibles dans tout autre rapport pertinent selon le plan d'Auto-Évaluation.

» **Schéma XI : Le Modèle de collecte et d'analyse de données d'auto-évaluation** dans page 95 propose un modèle pour la planification, l'analyse et la documentation des activités et des préparatifs additionnels pour l'auto-évaluation.

L'information suivante devra être incluse dans la planification et la mise en œuvre une activité supplémentaire pour la collecte et l'analyse des données pour l'auto-évaluation :

- **La ou les questions d'évaluation** conformément au Plan d'Auto-Évaluation.
- **Les personnes ou les organisations auprès desquelles des informations sont recherchées** conformément au Plan d'Auto-Évaluation. Il est toutefois nécessaire ici de préciser le nombre de personnes et leur

emplacement. Par exemple, « 40 membres de la communauté dans chacune des communautés de Barnaké et Zagam. Chaque focus groupe est composé d'agriculteurs et d'éleveurs avec des femmes et des hommes en nombre égal ».

- **Conception des outils, activités et intrants utilisés pour rassembler les informations.** Dans le Plan d'Auto-Évaluation, les outils auront été déterminés. Ici, ils sont conçus en détail. Par exemple, si l'outil choisi est constitué de réunions de focus groupes avec des membres de la communauté locale, la conception inclut les questions qui seront utilisées pour orienter la réunion, la sélection des membres de la communauté, le déroulement de la réunion, l'introduction de l'activité auprès de la communauté, les femmes et les hommes qui doivent être contactés pour aider ou avoir accès à des chefs traditionnels, et/ou la manière dont les résultats sont enregistrés pendant la réunion du groupe de discussion.
- **Sources d'évaluation et des données collectées.** Après l'activité, les données réelles collectées et disponibles pour référence sont mentionnées. Par exemple, « *enregistrements vidéo des réunions* » ou « *procès-verbaux des réunions de focus groupe* ».
- **Analyse des données d'évaluation.** Ceux qui ont mis en œuvre l'activité fournissent une analyse basée sur les données recueillies pour apporter des réponses à la/aux question(s) d'évaluation. Cette analyse serait l'entrée de la session d'Auto-Évaluation et Réflexion. Les données collectées sont gardées en tant que référence. Par exemple, en se basant sur les contributions des différents membres de la communauté aux réunions de focus groupe enregistrées dans les enregistrements vidéo, on analyse la manière dont les membres de la communauté ont apprécié le travail des groupes locaux de prévention des conflits. Les cassettes vidéo sont conservées pour référence ultérieure.



**SCHÉMA XI : MODÈLE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES D'AUTO-ÉVALUATION****COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES D'AUTO-ÉVALUATION**

**Questions d'évaluation :**

**Femmes et hommes, ou organisations, auprès de qui les informations sont recherchées :**

**Outils d'évaluation, activités et intrants :**

**Sources de l'évaluation et des données collectées :**

**Analyse de l'information de l'évaluation :**

## ÉTAPE 2 : AUTO-ÉVALUATION ET RÉFLEXION

### Introduction

À l'instar de la session Suivi et Réflexion, l'auto-évaluation est également une réflexion des personnes impliquées dans le projet : l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, les Partenaires Directs, les Partenaires Stratégiques, et d'autres membres de l'organisation. L'Équipe de Mise en Œuvre du Projet se réunit avec les Partenaires Directs sélectionnés et d'autres parties prenantes clés pour engager une réflexion et un apprentissage sur le projet. Cela se fait mieux lors d'un atelier. La préparation et l'organisation de l'atelier est similaire à celle expliquées dans l'introduction à la Phase de Planification de Projet. Pour plus d'informations et d'idées, reportez-vous à ce chapitre.

En fonction de l'objectif et des questions d'évaluation développées dans le Plan d'Auto-Évaluation, certains ou tous les domaines d'auto-évaluation abordés dans l'introduction à la Phase d'Auto-Évaluation sont analysés et réfléchis. L'Auto-Évaluation et Réflexion est utilisée pour tirer les leçons et décider des conclusions sur la suite. L'Auto-Évaluation et Réflexion est basée sur le suivi du projet, mais s'appuie également sur d'autres parties du cycle de projet, comme Analyse et Planification de Projet, pour comparer la situation entre la fin du projet et le début.

L'Auto-Évaluation et Réflexion doit être bien préparée et menée avec tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet. Il est également important de prévoir suffisamment de temps pour débattre des résultats, tirer des enseignements et des conclusions pour l'avenir du projet et de l'organisation. Cela se fait également sous forme d'atelier impliquant les parties prenantes concernées. Bien que de nombreux domaines puissent être

importants pour l'auto-évaluation, cela ne signifie pas nécessairement que la présence de toutes les parties prenantes soit nécessaire pour chaque partie. D'autres moyens peuvent également être envisagés pour impliquer les parties prenantes dans le processus. Quelques idées pourraient être :

- Pour les Partenaires Directs qui sont également impliqués dans le suivi, il est possible d'inclure leurs points de vue dans l'atelier d'Auto-Évaluation et Réflexion en présentant les conclusions et les enseignements tirés du suivi. Il pourrait alors suffire de sélectionner des représentants clés des Partenaires Directs pour participer à l'atelier d'Auto-Évaluation et Réflexion. Ou peut-être mieux, de laisser les Partenaires Directs eux-mêmes proposer les personnes qui participent. Si le nombre de Partenaires Directs que l'on juge nécessaire reste important, il est également possible de commencer par une session spécifique avec ce groupe, en se concentrant sur les domaines les plus pertinents pour eux et pour lesquels ils peuvent contribuer le mieux.
- D'autres parties prenantes importantes telles que les Partenaires Stratégiques pourraient également, si le groupe est grand, être invités à prendre part à des parties de la discussion ou à une session séparée.
- Il pourrait être plus pertinent que l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et l'organisation travaillent elles-mêmes dans certains domaines. Cela serait très probablement pertinent pour une réflexion sur les Stratégies Organisationnelles et les Tâches et Responsabilités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, y compris la Coopération en Personnel.



## Auto-Évaluation et Réflexion : l'atelier

L'agenda de l'atelier d'Auto-Évaluation et Réflexion dépend des objectifs et des questions qui ont été définis dans le Plan d'Auto-Évaluation. Néanmoins, étant donné que l'auto-évaluation a également pour objet de revenir sur tous les aspects du projet, tous les domaines d'évaluation introduits au début de cette phase seront également pris en compte : cela peut se faire par le biais d'activités plus modestes dans l'atelier, ou éventuellement dans des sessions à part avant ou après l'atelier. Cela dépend bien entendu du temps et des ressources allouées à l'atelier, et de la disponibilité des personnes qui devraient y participer.

» Les outils de la session de Suivi et Réflexion présentés à la Phase de Suivi, à partir de la page 79 pourraient également être considérés comme un début pour l'atelier. Cela pourrait être particulièrement pertinent si un certain temps s'est écoulé depuis la dernière session de Suivi & Réflexion.

Les résultats de la collecte et de l'analyse des données pendant le suivi, ainsi que les résultats des sources ou activités supplémentaires d'évaluation devraient être présentés et visualisés à travers des PowerPoint, des tableaux à feuilles mobiles ou des cartes. La discussion et la réflexion se font mieux en mélangeant les présentations en séance plénière et les discussions en groupes ou en duos. Les réflexions et les apprentissages clés doivent être consignés pour la documentation de l'atelier, afin d'être disponibles pour une utilisation future. La documentation doit également faire référence à toutes les informations et les sources sur lesquelles la réflexion est basée.

### INCIDENCES ATTEINTES AU NIVEAU DES PARTENAIRES DIRECTS

Cet exercice examine l'**efficacité** des incidences atteintes en ce qui concerne le degré de réalisation des Incidences Visées. Il est recommandé de réfléchir également si d'autres changements ont été visibles. L'exercice doit être répété pour chaque Partenaire Direct et Incidence Visée développée.

Dans cet exercice, il est important de déterminer si d'autres changements ont été observés chez les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables.

Par ailleurs, cet exercice reflète également la **pertinence des incidences** en ce qui concerne leur contribution à la Vision du Projet et en particulier aux changements au niveau des Partenaires Indirects. L'auto-évaluation devrait au moins réfléchir sur la pertinence des incidences réalisées par le projet.

Enfin, il s'agit également de la **viabilité des incidences** réalisées. Cela est lié à la possibilité que le changement au niveau des Partenaires Directs soit maintenu à la fin du projet sans autre soutien de la part de l'organisation. Ces changements sont souvent liés aux Marqueurs de Progrès décrivant le niveau de « on aimerait, dans l'idéal, que : participation proactive ». Là encore, la capacité à soutenir le changement peut être différente selon les différents sous-groupes du Partenaire Direct tels que les femmes, les jeunes ou les personnes vulnérables.

### LES STRATÉGIES MISES EN ŒUVRE À TRAVERS LE PROJET

L'objectif dans cet exercice est de réfléchir sur les principales stratégies mises en œuvre et d'en apprendre davantage. Les points de vue des Partenaires Directs et des autres parties prenantes sur la manière dont le projet a été mis en œuvre en ce qui concerne le calendrier ou les ressources investies sont particulièrement importantes comme contributions à la réflexion. La réflexion porte sur l'**efficacité des stratégies choisies** par rapport à leur contribution à l'Incidences Visée, et sur l'**efficience des stratégies choisies** : il s'agit de déterminer si elles étaient les plus appropriées par rapport aux ressources et au temps investis pour les mettre en œuvre. Il est important de déterminer si les stratégies et les activités mises en œuvre ont donné aux hommes, aux femmes, aux jeunes et aux personnes vulnérables des **opportunités égales** de changement.

### CONTRIBUTION AUX CHANGEMENTS AU NIVEAU DES PARTENAIRES INDIRECTS ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

La Vision du Projet décrit les changements à plus long terme - l'impact - auxquels le projet contribue. L'impact en tant que tel intervient à plus long terme

et ne peut être mesuré de manière réaliste à la fin d'un projet. La réflexion est donc axée sur l'identification des contributions éventuelles aux changements au niveau de la Vision du Projet et des Partenaires Indirects. La réflexion devrait également porter sur la **pertinence de ces changements à plus long terme** : dans quelle mesure ces changements sont conformes à ceux décrits dans la Vision du Projet, et dans quelle mesure ils étaient pertinents à des individus ou des groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables.

### CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

La réflexion se concentre sur la mesure dans laquelle l'organisation ou l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet a amélioré sa capacité à exécuter le projet, ou des projets similaires. La réflexion peut être effectuée sur la base des Stratégies Organisationnelles développées et/ou de l'Analyse des Capacités Organisationnelles.

» Si une analyse plus détaillée est jugée nécessaire, l'Analyse des Capacités Organisationnelles (voir à partir de la [page 22](#)) peut à nouveau être utilisée. Les résultats peuvent être comparés à ceux du début du projet pour déterminer où les améliorations ont eu lieu et où il reste encore des améliorations à apporter.

### CHANGEMENTS ET DÉVELOPPEMENTS CONTEXTUELS

Les changements du contexte sont analysés pour voir dans quelle mesure ils ont été propices ou ont entravé le projet, ou pour évaluer dans quelle mesure ils ont permis ou empêché d'atteindre des personnes ou des groupes spécifiques tels que les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables. La réflexion sur les changements du contexte s'interroge aussi dans quelle mesure le contexte a changé, et ce que cela signifie pour les choix faits en ce qui concerne les Partenaires Directs ou les Partenaires Indirects dans la planification de projet.

Le premier aspect est la réflexion sur **la manière dont les changements de contexte ont influencé les changements réalisés** grâce au projet. Si l'Analyse de Conflit est disponible, l'exercice peut être effectué en passant par l'Analyse de

Conflit et en examinant également d'autres acteurs et facteurs qui n'ont pas été pris en compte initialement. Si l'analyse n'est pas disponible ou est dépassée, différents acteurs et facteurs et leurs influences peuvent être répertoriés pour obtenir une vue d'ensemble.

Le deuxième aspect est de discuter dans quelle mesure les **changements du contexte ont influencé la pertinence du projet**. Cela implique d'examiner si les parties prenantes clés avec lesquelles le projet a travaillé (Partenaires Directs) ou auxquelles le projet a essayé de contribuer (Partenaires Indirects dans la Vision du Projet) restent des parties prenantes clés pour traiter la Question Centrale du projet.

Il est clair que la réflexion sera limitée car, pour une réflexion en profondeur, une analyse complète du conflit est nécessaire, ce qui pourrait ne pas être possible dans le cadre de l'atelier. Néanmoins, la réflexion oblige les personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet à regarder au-delà des limites du projet mise en œuvre, et les aidera à tirer les leçons pour des futurs projets et interventions.

### PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET CONTRIBUTION DE LA COOPÉRATION EN PERSONNEL

Si le projet comporte une composante de Coopération en Personnel, ce domaine est ajouté à la réflexion lors de l'atelier d'Auto-Évaluation et Réflexion. La réflexion porte sur le fonctionnement de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, y compris la Coopération en Personnel, dans la mise en œuvre du projet.

### LEÇONS APPRISES ET CONCLUSIONS

Lors du dernier exercice, **tous les exercices précédents ont été revus pour en tirer les leçons et des conclusions pour l'avenir**. Les leçons apprises, ainsi que les conclusions, reposent sur les résultats de la réflexion. Il est important de faire la distinction entre les leçons apprises et conclusions générales concernant ce projet en particulier, les leçons apprises et les conclusions concernant des groupes spécifiques ayant participé au projet (femmes, hommes, jeunes, groupes vulnérables), et les leçons apprises et les conclusions concernant des projets de suivi ou même d'autres projets de l'organisation.

## QUESTIONS GUIDES POUR L'ATELIER D'AUTO-ÉVALUATION ET RÉFLEXION

### Questions guides pour la réflexion sur les changements obtenus avec le projet

#### Efficacité

- Quels changements ont eu lieu au niveau du Partenaire Direct ?
- Y a-t-il eu des différences en termes de changements survenus dans différents sous-groupes du Partenaire Direct, par exemple les femmes, les jeunes ou les personnes vulnérables ?
- Quels changements ont été inclus dans l'énoncé de l'Incidence Visée ? Dans quelle mesure les changements observés couvrent-ils le changement décrit dans l'Incidence Visée ?
- Quels autres changements, ou changements non attendus, survenus au niveau du Partenaire Direct, n'ont pas été pris en compte dans l'Incidence Visée ?
- Quelles parties de l'Incidence Visée n'ont pas été réalisées, et quelles en ont été les raisons ?
- Quels sont les acteurs ou facteurs qui ont contribué au changement ? Quels acteurs (femmes, hommes, organisations) ou facteurs ont eu une influence positive sur le changement ?

#### Pertinence

- Dans quelle mesure les changements au niveau des Partenaires Directs contribuent-ils aux changements au niveau des Partenaires Indirects ? Comment contribuent-ils à des individus ou à des groupes spécifiques, tels que les femmes, les hommes, les jeunes ou les groupes vulnérables ? Les changements au niveau des Partenaires Indirects sont-ils visibles et sont-ils liés aux actions des Partenaires Directs ?
- Dans quelle mesure les changements au niveau des Partenaires Directs ont-ils influencé les changements au niveau du contexte dans lequel ils sont présents, ou au moins dans son contexte le plus proche ou quotidien ?
- Comment les autres personnes ayant interagi avec les Partenaires Directs (qu'il s'agisse de Partenaires Indirects, de Partenaires Stratégiques, d'autres parties prenantes, des femmes et des hommes) voient-elles les changements des Partenaires Directs ?

#### Viabilité

- Quels changements au niveau des Partenaires Directs ont eu lieu sans un soutien actif du projet ?
- Parmi eux, quels sont les changements qui ont déjà eu lieu sur une plus longue période ?
- Quels changements au niveau du Partenaire Direct ne nécessiteraient qu'un soutien minimal de la part de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet pour rester visibles ?
- Quels changements au niveau des Partenaires Directs ont encore besoin d'un soutien supplémentaire de la part de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ?

### Questions guides pour la réflexion sur les stratégies

#### Efficacité

- Quelles ont été les stratégies clés ayant contribué aux changements réalisés dans le projet ? Comment ont-ils été mis en œuvre ?
- Quelles ont été les principales stratégies qui ont offert aux femmes, aux jeunes ou aux groupes vulnérables l'égalité des chances face au changement ?
- Quelles ont été les stratégies n'ayant apporté que peu ou pas de contribution ? Pourquoi était-ce le cas ?

#### Efficience

- Comment les stratégies mises en œuvre pourraient-elles être utilisées à l'avenir de manière identique ou différente pour utiliser plus efficacement les ressources disponibles ?
- À quels moments les stratégies ont-elles été modifiées pour utiliser plus efficacement les ressources disponibles, et comment ?
- Comment le temps, les ressources humaines et financières ont-ils été pris en compte lors de la planification et de la préparation des stratégies ?

### Questions guides pour la réflexion sur la contribution au changement au niveau des Partenaires Indirects

#### Impact en termes d'interaction entre Partenaires Directs et Indirects

- Dans quelle mesure les Partenaires Directs interagissent-ils avec les Partenaires Indirects ?
- Comment cette interaction influence-t-elle les Partenaires Indirects ?
- Comment les Partenaires Indirects influencent-ils positivement leur environnement, leur communauté, leur école, leur groupe de femmes, leur groupe de jeunesse, leurs associations, etc., et comment ceci est-il motivé ou influencé par les changements générés par le projet ?

## QUESTIONS GUIDES POUR L'ATELIER DE AUTO-ÉVALUATION ET RÉFLEXION CONTINUE

**Pertinence en termes de contribution à la Vision du Projet**

- À quels domaines de la Vision du Projet, le projet et les Partenaires Directs ont-ils contribué ?
- Comment les changements observés contribuent-ils à la Vision du Projet ?
- Comment des individus ou des groupes spécifiques, tels que les femmes, les hommes, les jeunes ou les personnes vulnérables sont-ils influencés ?
- À quels changements décrits dans la Vision du Projet le projet n'a-t-il pas contribué ? Pourquoi ?

**Questions guides pour la réflexion sur les Stratégies Organisationnelles**

- Les Stratégies Organisationnelles ont-elles produit des résultats et comment ?
- Quelles Stratégies Organisationnelles n'ont pas produit de résultats, ou des résultats partiels, et pourquoi ?
- Dans quels domaines l'Organisation a-t-elle amélioré ses performances et comment (description de la situation précédente, de la situation actuelle et du changement constaté) ?

**Questions guides pour la réflexion sur les changements et développements contextuels****Comment les changements de contexte ont influencé les changements réalisés**

- Quels autres acteurs ou facteurs externes influencent la mise en œuvre du projet ?
- Ont-ils contribué au changement ? Comment l'ont-ils influencé exactement ?
- Ont-ils limité les possibilités d'atteindre l'Incidence Visée, et de quelle manière ?

**Pertinence**

- Les Partenaires Indirects sont-ils toujours les acteurs clés essentiels pour influencer la Question Centrale du projet ? Les Partenaires Directs sont-ils les acteurs les plus pertinents pour influencer les Partenaires Indirects ?
- Existe-t-il d'autres acteurs clés, qui jouent un rôle important en influençant de manière positive la Question Centrale, avec laquelle le projet n'a pas collaboré ? Ont-ils pris de l'importance ? Auraient-ils pu être abordés dans le projet également ?

**Questions guides pour la réflexion sur la performance de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et la contribution de la Coopération en Personnel**

- Comment les différents membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ont-ils apprécié la manière dont ils ont pu contribuer au projet et s'acquitter des tâches et des responsabilités qui leur ont été attribuées ?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné, et qu'est-ce qui pourrait être amélioré en termes de coopération et de communication entre les membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet.
- Quel a été le rôle de la Coopération en Personnel dans la mise en œuvre des stratégies ?
- Quelles contributions de la Coopération en Personnel ont été essentielles à la réalisation de certains des changements et des résultats obtenus grâce au projet ?
- Comment la Coopération en Personnel a-t-elle été intégrée dans l'équipe de mise en œuvre du projet ?
- Quelles tâches et responsabilités relevant de la Coopération en Personnel ont été intégrées dans l'organisation et comment ?

**Questions guides pour la réflexion sur les leçons apprises et les conclusions**

- Quels changements doivent encore être traités en termes de changements au niveau des Partenaires Directs ?
- Quelles stratégies ont très bien fonctionné et devraient également être utilisées comme une meilleure pratique pour les activités futures ?
- Quelles stratégies ont créé des opportunités de changement pour les différents individus et groupes tels que les hommes, les femmes, les jeunes ou les groupes vulnérables ?
- En quoi les stratégies mises en œuvre n'ont-elles pas influencé les changements que nous avons anticipés, et comment y répondons-nous ?
- Comment pouvons-nous tirer davantage parti des changements positifs imprévus ?
- Comment répondre aux influences contextuelles positives ou négatives pour les projets futurs ?
- Comment réagissons-nous aux développements organisationnels positifs ou négatifs ?
- Quelle valeur ajoutée la Coopération en Personnel pourrait-elle avoir à l'avenir ?

# ANNEXE 1 : RÉFÉRENCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES

LA PRÉSENTE ANNEXE RÉPERTORIE LES RÉFÉRENCES AUX DIFFÉRENTES SOURCES QUI ONT JOUÉ UN RÔLE IMPORTANT DANS L'ÉLABORATION DE L'APPROCHE DE GESTION DES INCIDENCES. EN OUTRE, CETTE ANNEXE CONTIENT DES SOURCES DE LECTURES SUPPLÉMENTAIRES. POUR CETTE RAISON, LES RÉFÉRENCES SONT REGROUPÉES PAR THÈMES.

## Références Générales

Comité d'Assistance au Développement. **Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement**, OCDE. Paris, France. <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

Faust, J. Zintl. M. 2015. **Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit**, DEval. Bonn, Allemagne. [http://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015\\_DEval\\_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf](http://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015_DEval_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf)

Standfield, R. 2016. **L'art de la discussion structurée. 100 applications concrètes pour une nouvelle génération des leaders**, iUniverse/L'Institut des Affaires Culturelles. Bloomington/Toronto, États Unies/Canada.

## Cartographie des Incidences & méthodologies relatives à la Cartographie des Incidences

Earl, S. ; Carden, F. ; Smutylo, T. 2002. **La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement**, Centre de Recherches pour le Développement International. Ottawa, ON, Canada. [https://www.outcomemapping.ca/download/OM\\_French\\_final.pdf](https://www.outcomemapping.ca/download/OM_French_final.pdf)

Wilson-Grau, R. ; Britt, H. 2012 (Revised 2013). **Outcome Harvesting**, Ford Foundation MENA Office. Caire, Egypte. <http://www.outcomeharvesting.net/>

Young, J. ; et all. 2014 **ROMA. A guide to policy engagement and influence**, Overseas Development Institute. Londres, Royaume-Uni. <https://www.odi.org/features/roma/home>

The **Outcome Mapping Learning Community** – Communauté d'Apprentissage de la Cartographie des Incidences, une plate-forme en ligne avec des documents relatifs à la Cartographie des Incidences, ainsi qu'un forum sur : <https://www.outcomemapping.ca>

## Intégration du genre

March, C. ; Smyth, I. ; Mukhopadhyay, M.1991. **A Guide to Gender-Analysis Frameworks**, OXFAM GB. London, UK. <https://www.ndi.org/sites/default/files/Guide%20to%20Gender%20Analysis%20Frameworks.pdf>

Moser, C. 1993. **Gender Planning and Development : Theory, Practice & Training**, Routledge. Londres, Royaume-Uni, et New York, États Unis

Reimann, C. 2016. **Trainer Manual. Mainstreaming Gender into Peacebuilding Trainings**, Center

for International Peace Operations (ZIF) & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Berlin, Allemagne. [http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF\\_Trainer\\_Manual\\_Mainstreaming\\_Gender\\_2016.pdf](http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF_Trainer_Manual_Mainstreaming_Gender_2016.pdf)

SDC. 2006. **Gender, conflict transformation and the psychosocial approach : toolkit**, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). Bern, Suisse. <https://opsiconsult.com/wp-content/uploads/92880853292022.pdf>

## Ne Pas Nuire (Do No Harm) & Sensibilité au Conflit

Anderson, M. 1999. **Do No Harm. How aid can support peace – or war**, Lynne Rienner Publishers, Inc. Colorado, États-Unis

APFO, CECORE, CHA, FEWER, International Alert, Saferworld. (2004). **Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peacebuilding : Resource pack**, Londres, Royaume-Uni. [https://www.international-alert.org/sites/default/files/Training\\_DevelopmentHumanitarianAssistancePeacebuilding\\_EN\\_2004\\_0.pdf](https://www.international-alert.org/sites/default/files/Training_DevelopmentHumanitarianAssistancePeacebuilding_EN_2004_0.pdf)

CDA. 2004. **Ne Pas Nuire : Le Manuel. Matrice Analytique de l'Impact de l'Aide sur un Conflit, CDA Collaborative Learning Projects. Cambridge, MA, États-Unis.** <https://formationsdh.org/wp-content/uploads/2017/10/Ne-Pas-Nuire-Le-Manuel.pdf>

Wallace, M. 2014. **From principle to practice : A user's guide to do no harm**, CDA Collaborative Learning Projects. Cambridge, MA, États-Unis. <https://www.cdacollaborative.org/publication/from-principle-to-practice-a-users-guide-to-do-no-harm/>

## Outils pour l'Analyse de Conflit et du Contexte

### HISTORICAL SCAN

International Association of Facilitators. 2007. **TOP Historical Scan Process**, IAF. <https://martingilbraith.com/wp-content/uploads/2016/11/method-tophistoricalscanprocess.pdf>

### LA MÉTHODE DU CADRE LOGIQUE

Örtengren, K. 2003. **La Méthode du Cadre Logique. Un résumé de la théorie sur laquelle est basée la MCL**, Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement. Stockholm, Suède. [http://www.coopdec.org/UPLOAD/mediaRubrique/file/363\\_ASDI\\_La\\_Methode\\_du\\_cadre\\_logique.pdf](http://www.coopdec.org/UPLOAD/mediaRubrique/file/363_ASDI_La_Methode_du_cadre_logique.pdf)

### RÉFLEXION SUR LA PRATIQUE DE LA PAIX

CDA. 2009. **Réflexion sur la Pratique de la Paix. Manuel du participant**, CDA Collaborative Learning Projects. Cambridge, MA, États-Unis. [http://www.dmeforpeace.org/sites/default/files/CDA\\_RPP%20French.pdf](http://www.dmeforpeace.org/sites/default/files/CDA_RPP%20French.pdf)

### CONFLICT WHEEL, CONFLICT TREE, CONFLICT MAP, GLASL'S CONFLICT ESCALATION MODEL, CONFLICT PERSPECTIVE ANALYSIS, NEEDS-FEARS MAPPING, AND MULTI-CAUSAL ROLE MODEL

Mason, S., Rychard, S. 2015. **Conflict Analysis Tools Tip sheet**, Swiss Agency for Development Cooperation. Bern, Suisse. <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf>

## ANNEXE 2 : GESTION DES INCIDENCES - GLOSSAIRE

TERMINOLOGIE	DESCRIPTION
<b>Question Centrale</b>	La <b>Question Centrale</b> est une question spécifique que l'organisation souhaite aborder en collaboration avec les parties prenantes voulant contribuer au changement autour de la question.
<b>Analyse de Conflit</b>	L' <b>Analyse de Conflit</b> est une analyse des différents acteurs et facteurs qui influencent la Question Centrale sur laquelle le projet devrait se concentrer. Elle fournit une base pour la Planification de Projet, mais également pour l'auto-évaluation à la fin du projet.
<b>Analyse des Capacités Organisationnelles</b>	L' <b>Analyse des Capacités Organisationnelles</b> est un aperçu des forces et des domaines d'amélioration de l'organisation mettant en œuvre le projet. Les objectifs de cette analyse sont de s'assurer que le projet peut être exécuté de manière réaliste par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, de déterminer les domaines où un soutien ou une coopération pourraient être recherchés, et de définir les domaines clés pour lesquels l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet est la mieux placée pour agir.
<b>Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel</b>	La <b>Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel</b> détermine les domaines au sein desquels, sur la base de l'Analyse de Conflit et de L'Analyse des Capacités Organisationnelles, la Coopération en Personnel pourrait apporter une valeur ajoutée à l'organisation lors de la mise en œuvre du projet.
<b>Vision du Projet</b>	La <b>Vision du Projet</b> décrit l'amélioration du bien-être humain, social et environnemental pour lesquels le projet est engagé.
<b>Mission du Projet</b>	La <b>Mission du Projet</b> est la partie spécifique de la Vision du Projet sur laquelle le projet se concentrera.
<b>Cartographie des Partenaires</b>	La <b>Cartographie des Partenaires</b> identifie les Partenaires Directs, les Partenaires Stratégiques et les Partenaires Indirects faisant partie de la Planification de Projet.
<b>Partenaires Directs</b>	Les <b>Partenaires Directs</b> sont les femmes et les hommes, les groupes ou les organisations avec lesquels le projet interagit directement pour susciter le changement, et qui ont la possibilité d'influencer les autres. Le projet implique des Partenaires Directs et favorise un apprentissage mutuel avec eux.
<b>Partenaires Stratégiques</b>	Les <b>Partenaires Stratégiques</b> sont des femmes et des hommes, des groupes ou des organisations qui contribuent au projet mais dont le projet ne cherche pas à changer le comportement.
<b>Partenaires Indirects</b>	Les <b>Partenaires Indirects</b> sont des femmes et des hommes que le projet souhaite influencer à long terme via le projet et ses Partenaires Directs.
<b>Incidence Visée</b>	L' <b>Incidence Visée</b> décrit le changement de comportement en termes de relations, d'actions et d'interactions d'un seul Partenaire Direct. Il présente les changements de comportement idéaux et décrit la façon dont ces changements contribuent à la Vision du Projet.
<b>Marqueurs de Progrès</b>	Les <b>Marqueurs de Progrès</b> sont un ensemble d'assertions décrivant une progression des changements de comportement attendus chez un Partenaire Direct. Les Marqueurs de Progrès décrivent les changements intervenus dans les actions, les relations et les interactions menant à l'Incidence Visée. Les Marqueurs de Progrès reflètent également la complexité du processus de changement.
<b>Inventaire des Stratégies</b>	L' <b>Inventaire des Stratégies</b> est un ensemble de stratégies différentes liées aux Partenaires Directs d'un projet, au contexte d'un Partenaire Direct ou à l'organisation mettant en œuvre le projet afin d'atteindre l'Incidence Visée.

TERMINOLOGIE	DESCRIPTION
<b>Stratégies Directes</b>	Les <b>Stratégies Directes</b> visent spécifiquement un Partenaire Direct, et sont mises en œuvre pour soutenir directement les Partenaires Directs et leur processus de changement, comme décrit dans l'Incidence Visée et dans les Marqueurs de Progrès.
<b>Stratégies liées au Contexte</b>	Les <b>Stratégies liées au Contexte</b> sont des stratégies visant le contexte au sein duquel le Partenaire Direct opère, afin de créer un environnement propice au changement, ou d'améliorer l'environnement actuel.
<b>Stratégies Organisationnelles</b>	Les <b>Stratégies Organisationnelles</b> sont des stratégies orientées vers l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ou vers l'organisation, afin d'accroître la capacité de l'organisation elle-même à mettre en œuvre le projet.
<b>Tâches et Responsabilités</b>	Les <b>Tâches et Responsabilités</b> correspondent aux tâches et aux responsabilités des différents membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet lors de la mise en œuvre des stratégies d'un projet. Cette partie décrit également les tâches et responsabilités spécifiques de la coopération du Coopération en Personnel lorsqu'elle travaille avec l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et/ou la soutient.
<b>Plan de Suivi</b>	Le <b>Plan de Suivi</b> détaille ce qui doit être suivi, à qui ce suivi est destiné, quels outils sont utilisés, qui s'occupe du suivi, à quelle fréquence et dans quel but.
<b>Suivi des Incidences et des Stratégies</b>	Le <b>Suivi des Incidences et des Stratégies</b> est le processus de collecte et d'analyse des données intégré à la Mise en Œuvre du Projet. Il est dirigé par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet, mais comprend la participation et les commentaires des Partenaires Directs, des Partenaires Stratégiques et d'autres parties prenantes concernées.
<b>Suivi et Réflexion</b>	<b>Suivi et Réflexion</b> est une session ou un atelier réunissant l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ainsi que d'autres parties prenantes du projet afin de réfléchir, d'apprendre et de tirer des conclusions pour la mise en œuvre du projet sur la base des données collectées et des analyses effectuées lors du Suivi des Incidences et des Stratégies.
<b>Journal des Incidences</b>	Le <b>Journal des Incidences</b> est un outil de suivi utilisé pour Suivi et Réflexion, qui nous permet de mieux comprendre le processus de changement de nos Partenaires Directs. Nous l'utilisons pour collecter des informations sur l'histoire du changement, les raisons de ce changement, la manière dont les acteurs et les facteurs ont contribué à ce changement, les changements imprévus survenus, comment et pourquoi ils sont survenus, et pour documenter l'apprentissage.
<b>Plan d'Auto-Évaluation</b>	Le <b>Plan d'Auto-Évaluation</b> décrit brièvement les principaux éléments de l'auto-évaluation. Il présente le contenu de l'auto-évaluation, l'utilisation des résultats, les questions d'évaluation, les sources d'informations, les méthodes, l'équipe responsable, les dates et les coûts estimés de l'auto-évaluation.
<b>Auto-Évaluation et Réflexion</b>	L' <b>Auto-Évaluation et Réflexion</b> est une session ou un atelier à la fin du projet qui réunit l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ainsi que d'autres parties prenantes du projet, afin de réfléchir, d'apprendre et de tirer des conclusions pour l'avenir sur la base des données recueillies lors du suivi.

Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001



## ANNEXE 3 : TERMINOLOGIES EN ANGLAIS, FRANÇAIS ET ESPAGNOL

TERMINOLOGIES EN ANGLAIS, FRANÇAIS ET ESPAGNOL		
Anglais	Français	Espagnol
Managing Outcomes	Gestion des Incidences	Gestionando Alcances
Outcome Mapping	Cartographie des Incidences	Mapeo de Alcances
<b>Analysis</b>	<b>Analyse</b>	<b>Análisis</b>
<b>Central Issue</b>	<b>Question Centrale</b>	<b>Cuestión Central</b>
<b>Conflict Analysis</b>	<b>Analyse de Conflit</b>	<b>Análisis de Conflicto</b>
<b>Organisational Capacity Analysis</b>	<b>Analyse des Capacités Organisationnelles</b>	<b>Análisis de Capacidad Organizacional</b>
<b>Added Value of Personnel Cooperation</b>	<b>Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel</b>	<b>Valor Agregado de la Cooperación con Personal</b>
<b>Project Planning</b>	<b>Planification de Projet</b>	<b>Planificación del Proyecto</b>
<b>Project Vision</b>	<b>Vision du Projet</b>	<b>Visión del Proyecto</b>
<b>Project Mission</b>	<b>Mission du Projet</b>	<b>Misión del Proyecto</b>
<b>Partner Landscape</b>	<b>Cartographie des Partenaires</b>	<b>Mapeo de Socios</b>
Direct Partners	Partenaires Directs	Socios Directos
Strategic Partners	Partenaires Stratégiques	Socios Estratégicos
Indirect Partners	Partenaires Indirects	Socios Indirectos
<b>Desired Outcome</b>	<b>Incidence Visée</b>	<b>Alcances Deseados</b>
<b>Progress Markers</b>	<b>Marqueurs de Progrès</b>	<b>Señales de Progreso</b>
Expect to see	On s'attend à ce que	Se espera que
Like to see	On souhaite que	Sería positivo que
Love to see	On aimerait, dans l'idéal, que	Sería ideal que
<b>Strategy Map</b>	<b>Inventaire des Stratégies</b>	<b>Mapa de Estrategias</b>
Direct Strategies	Stratégies Directes	Estrategias Directas
Context Strategies	Stratégies liées au Contexte	Estrategias de Contexto
Organisational Strategies	Stratégies Organisationnelles	Estrategias Organizacionales
<b>Tasks and Responsibilities</b>	<b>Tâches et Responsabilités</b>	<b>Tareas y Responsabilidades</b>

## TERMINOLOGIES EN ANGLAIS, FRANÇAIS ET ESPAGNOL

Anglais	Français	Espagnol
<b>Monitoring</b>	<b>Suivi</b>	<b>Monitoreo</b>
Monitoring Plan	Plan de Suivi	Plan de Monitoreo
Outcome and Strategy Monitoring	Suivi des Incidences et des Stratégies	Monitoreo de Alcances y Estrategias
Monitoring & Reflection	Suivi et Réflexion	Monitoreo y Reflexión
Outcome Journal	Journal des Incidences	Diario de Alcances
<b>Self-Evaluation</b>	<b>Auto-Évaluation</b>	<b>Autoevaluación</b>
Self-Evaluation Plan	Plan d'Auto-Évaluation	Plan de Autoevaluación
Self-Evaluation & Reflection	Auto-Évaluation et Réflexion	Autoevaluación y Reflexión

Adapté de Earl, Carden, Smutylo, 2001

## ANNEXE 4 : DE LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES À LA GESTION DES INCIDENCES

L'approche de la Gestion des Incidences est une adaptation de la méthodologie de la Cartographie des Incidences, adaptée au contexte et aux réalités de l'AGEH dans son programme SCP. Depuis que l'AGEH a commencé à utiliser la Cartographie des Incidences en 2007 pour soutenir des projets d'organisations partenaires locales en Afrique, en Asie et en Amérique latine, la méthodologie a été adaptée pour répondre aux exigences du contexte des organisations avec lesquelles travaille l'AGEH. L'approche de Gestion des Incidences a été développée sur la base de ces adaptations.

Pour l'AGEH, les raisons spécifiques pour adapter la Cartographie des Incidences à la Gestion des Incidences sont les suivantes :

- Les projets soutenus par l'AGEH impliquent la Coopération en Personnel sous la forme du placement et de l'intégration d'un membre du personnel expatrié au sein de l'organisation partenaire.
- Les organisations partenaires avec lesquelles travaille l'AGEH sont relativement petites et dans la plupart des cas, il n'y a pas de personnel dédié à APSE. La méthodologie devait être introduite de manière accessible.
- L'AGEH a identifié le besoin de fournir un soutien plus concret dans l'analyse de la Question Centrale avant d'entrer dans la phase de planification.
- En soutenant les organisations partenaires, l'AGEH met l'accent sur APSE en tant qu'outil d'apprentissage organisationnel. Lors de l'élaboration des sections sur le suivi et l'auto-évaluation en particulier, l'accent a été mis sur la promotion de l'apprentissage organisationnel.

### Vue d'ensemble des adaptations, modifications et ajouts

Les paragraphes suivants décrivent les différences entre la Gestion des Incidences et la Cartographie des Incidences. Ce ne sont que les changements les plus importants, il y a également eu des changements plus petits, qui ne sont pas énumérés ici.

#### **AJOUT D'UNE PREMIÈRE PHASE POUR ANALYSER LA QUESTION CENTRALE**

Le cycle de la Cartographie des Incidences a été élargi pour inclure une section distincte destinée à analyser la Question Centrale. Un projet est développé en réponse à cette Question Centrale. Dans le passé, nous avons constaté que beaucoup d'analyses de conflits préparées par les organisations partenaires de l'AGEH étaient trop vastes et englobantes. Il est important que l'analyse se concentre spécifiquement sur la Question Centrale que le projet vise à traiter, car ceci fournit des informations pour les autres étapes de la Planification de Projet du cycle de vie du projet. La Phase d'Analyse comprend également une Analyse des Capacités Organisationnelles (voir « Intégration de l'étape Pratiques organisationnelles de la Gestion des Incidences » ci-dessous) et une analyse de la Valeur Ajoutée de la Coopération en Personnel (voir « Intégration de l'élément de Coopération en Personnel » ci-dessous).

#### **DE L'IDENTIFICATION DE « PARTENAIRES LIMITROPHES » À LA CRÉATION D'UNE « CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES »**

Nous avons estimé que, lorsque nous suivions le concept de Partenaires Limitrophes de la Cartographie des Incidences, de nombreux Partenaires Limitrophes différents étaient considérés comme im-

portants. Cela signifiait que le focus du projet était souvent perdu car tous les Partenaires Limitrophes étaient considérés d'importance égale. Cela signifiait qu'il était nécessaire de trouver un moyen utile de regrouper tous les différents Partenaires Limitrophes pour chaque projet. C'est pourquoi, au lieu de Partenaires Limitrophes, l'approche de Gestion des Incidences propose une Cartographie des Partenaires, constitué de trois partenaires essentiels :

- **Partenaires Indirects** : femmes et hommes que le projet vise à aider. Cependant, pour diverses raisons, il n'est pas possible de les cibler directement. Par exemple, il se peut qu'il n'y ait pas de relation existante ou que le groupe soit tout simplement trop grand : tous les jeunes dans 10 écoles par exemple.
- **Partenaires Directs** : femmes et hommes que le projet vise à aider qui peuvent être ciblés directement. Ce sont également des femmes et des hommes qui travaillent dans le projet et qui pourraient également faire partie de l'Équipe de Mise en œuvre du Projet.
- **Partenaires Stratégiques** : dans la Gestion des Incidences, il s'agit des partenaires clés avec lesquels le projet travaille d'une manière ou d'une autre, sans chercher à les changer, même si cela pourrait encore arriver.

L'introduction des Partenaires Indirects dans la Cartographie des Partenaires aide à visualiser le rôle des Partenaires Directs dans la Vision du Projet. Les Partenaires Indirects sont décrits dans la Vision du Projet. Les Partenaires Directs sont des femmes et des hommes, des organisations ou des groupes qui ont accès aux Partenaires Indirects et peuvent exercer une influence sur eux. Les Partenaires Directs sont choisis pour leur relation et leur capacité à influencer les Partenaires Indirects. L'introduction de Partenaires Indirects implique également d'imposer certaines limites au projet en termes d'étapes consécutives : les Incidences Visées et les Marqueurs de Progrès sont développés pour les Partenaires Directs uniquement. Les Partenaires Stratégiques et la manière dont le projet les impliquera seront décrits dans le cadre des

stratégies de l'étape 6 dans la Phase de Planification de Projet : Inventaire des Stratégies.

### **INTÉGRATION DE L'ÉTAPE « PRATIQUES ORGANISATIONNELLES » DE LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES DANS LA PHASE D'ANALYSE ET DANS L'ÉTAPE 6, INVENTAIRE DES STRATÉGIES, DE LA PHASE DE PLANIFICATION DE PROJET**

Dans la Cartographie des Incidences, les Pratiques Organisationnelles constituent une étape distincte du processus de planification et font également l'objet d'un suivi séparé. En pratique, l'ajout de Pratiques Organisationnelles en tant qu'étape supplémentaire après l'Incidence Visée/les Marqueurs de Progrès et l'Inventaire des Stratégies était souvent très fastidieux. Pour cette raison, l'étape a été supprimée comme étape unique, mais l'aspect des Pratiques Organisationnelles a été intégré à l'approche de la manière suivante :

- **À la Phase de l'Analyse**, une étape a été incluse pour analyser la capacité d'une organisation à mettre en œuvre un projet : l'Analyse des Capacités Organisationnelles. Cela a été fait parce que la décision du sujet sur lequel se concentrer et des personnes avec qui travailler en tant que Partenaires Directs dépend de l'Analyse de Conflit, mais également des capacités de l'organisation (en termes de ressources et de relations) de travailler sur une certaine question ou avec certains Partenaires Directs. L'étape « Analyse des Capacités Organisationnelles » est essentiellement une analyse des forces et des faiblesses, mais donne des suggestions quant aux domaines importants auxquels une organisation devrait réfléchir. Ces domaines clés ont été tirés de l'étape Pratiques Organisationnelles de la Cartographie des Incidences.
- **À la Phase de la Planification de Projet**, un troisième niveau des stratégies, Stratégies Organisationnelles, a été ajouté à l'Inventaire des Stratégies. C'est dans cette étape que certaines stratégies, basées sur l'Analyse des Capacités Organisationnelles, sont identifiées pour améliorer la performance de l'organisation.

- **L'inclusion des Stratégies Organisationnelles au sein de l'Inventaire des Stratégies** leur permet d'être intégrées dans le processus de suivi. Le suivi des Stratégies Organisationnelles n'est donc pas une étape de suivi séparée. Les deux ajouts intègrent le suivi de la performance d'une organisation dans le processus de manière naturelle.

Enfin, notre expérience a montré que dans de nombreux cas, certains des Partenaires Directs étaient des groupes au sein de l'organisation, par exemple le personnel. Ce n'est pas quelque chose qui est considéré dans la Cartographie des Incidences. Cela signifie également que, dans de tels cas, les Stratégies Organisationnelles pourraient être omises en tant que stratégies distinctes. En effet, les Stratégies Organisationnelles seraient déjà prises en compte dans une Incidence Visée : le changement souhaité au niveau du personnel serait alors également formulé explicitement en tant qu'Incidence Visée.

#### **INTÉGRATION DE LA COOPÉRATION EN PERSONNEL**

Comme mentionné ci-dessus, la Coopération en Personnel est un élément essentiel du travail de l'AGEH avec ses organisations partenaires dans le monde entier. Bien que chaque projet soit planifié conformément à la Cartographie des Incidences, il doit rester un espace suffisant pour examiner la valeur ajoutée de la Coopération en Personnel dans les domaines au sein desquels une assistance extérieure est requise. Ceci est incorporé dans la Phase d'Analyse de la Gestion des Incidences sous forme de démarche. Sur la base de l'Analyse de Conflit et de l'Analyse des Capacités Organisationnelles du projet, des domaines pour lesquels la Coopération en Personnel peut apporter une valeur ajoutée sont identifiés.

La Coopération en Personnel a également été intégrée dans une étape supplémentaire, Tâches et Responsabilités, dans la Phase de Planification de Projet. Pour l'AGEH, il est important de définir clairement les tâches et les responsabilités du personnel expatrié qui fait partie de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ainsi que d'autres membres, locaux, de l'équipe. Pour cette raison, cette étape a été étendue, car l'expérience a montré qu'il était utile d'examiner et de clarifier les différentes tâches et responsabilités de tous les membres de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet dans tous les projets, et pas seulement dans les projets dont certains membres de l'équipe sont expatriés.

#### **FOCUS SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL POUR APSE**

L'approche de la Gestion des Incidences met l'accent sur l'APSE en tant qu'outil de réflexion et d'apprentissage. C'est pourquoi la Phase du Suivi a été conçue pour fournir des outils permettant d'intégrer le suivi, la collecte de données et l'analyse dans la mise en œuvre du projet et dans le cadre des responsabilités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet. Une session spécifique de Suivi et Réflexion a été intégrée à l'approche, réunissant l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet ainsi que d'autres parties prenantes jouant un rôle dans la mise en œuvre du projet : Partenaires Directs, Partenaires Stratégiques, autres femmes et hommes de l'organisation. En termes d'évaluation, l'approche se concentre sur l'auto-évaluation par l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet et d'autres parties prenantes. Une session d'Auto-Évaluation et Réflexion à la fin du projet a également été intégrée à l'approche.

## ANNEXE 5 : EXEMPLE DE DOCUMENTATION DES RÉSULTATS D'UNE PLANIFICATION DE PROJET AVEC GESTION DES INCIDENCES

*Remarque : cet exemple est basé sur les résultats d'un atelier de planification avec l'une des organisations partenaires locales de l'AGEH dans le nord-est du Cameroun.*

### ÉTAPE 1 : VISION DU PROJET

Les agriculteurs et les éleveurs vivent ensemble et participent à des activités communes. Les femmes et les hommes de la communauté apprécient la diversité et sont ouverts aux idées et aux points de vue des autres. Ils trouvent des opportunités pour traiter les problèmes qui concernent la communauté avec des solutions satisfaisantes. L'utilisation et la propriété des terres sont clairement définies et, en cas de changement, des mécanismes participatifs sont mis en place pour définir ces problèmes et en débattre, en tenant compte des besoins de la communauté. Les autorités administratives locales assurent une participation équitable aux processus de décision.

Les dirigeants religieux, traditionnels et politiques sont sensibles aux conflits dans leur communication et promeuvent des valeurs qui facilitent le règlement pacifique des conflits.

### ÉTAPE 2 : MISSION DU PROJET

Afin de contribuer à la Vision du Projet, 10 Groupes Locaux de Prévention des Conflits (GLPC) composés d'éleveurs et d'agriculteurs, des femmes et des hommes, seront choisis parmi 10 communautés particulièrement touchées par les conflits agropastoraux. Les groupes seront formés et soutenus pour participer à la résolution non violente des conflits agropastoraux et aux activités de prévention des conflits dans leurs communautés respectives. Le projet renforcera également le rôle des chefs traditionnels en particulier, en encourageant des différentes parties prenantes de la communauté dans la prévention des conflits. Le projet collaborera avec les chefs religieux et les autorités administratives locales pour soutenir la mise en œuvre du projet dans les communautés.

### ÉTAPE 3 : CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES

#### Partenaires Directs

- Groupes Locaux de Prévention des Conflits (GLPC) composés d'agriculteurs et d'éleveurs, des femmes et des hommes, dans 10 communautés
- Chefs traditionnels dans 10 communautés

#### Partenaires Indirects

- Les éleveurs au sein des communautés
- Les agriculteurs au sein des communautés
- Population générale - femmes et hommes - au sein des communautés
- Leaders politiques au sein des communautés

#### Partenaires Stratégiques

- Les autorités administratives locales, en particulier les responsables des terres et des ressources, de la sécurité et de la justice, qui pourront soutenir la mise en œuvre du projet dans les communautés
- Les chefs religieux, particulièrement musulmans et chrétiens, pour soutenir la mise en œuvre du projet dans les communautés
- Des groupes de femmes pour atteindre des femmes et pour inclure les perspectives des éleveuses et les agricultrices
- D'autres organisations mettant en œuvre des projets autour des conflits agropastoraux qui apportent au projet des contributions et des idées sur les défis et les approches en matière de gestion des conflits agropastoraux
- Les stations de radio locales pour partager les informations et les meilleures pratiques du projet avec l'ensemble de la population
- D'autres départements diocésains pour un soutien dans la mise en œuvre du projet et pour la diffusion d'informations sur le projet

- L'AGEH pour le support technique dans la mise en œuvre du projet et le renforcement des capacités de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet
- Des organisations internationales de soutien technique et/ou financier dans la mise en œuvre du projet

#### ÉTAPE 4 : INCIDENCE VISÉE POUR LES GROUPES LOCAUX DE PRÉVENTION DES CONFLITS

Dans 10 paroisses, des Groupes Locaux de Prévention des Conflits (GLPC) réunissent des femmes et des hommes des communautés d'agriculteurs et d'éleveurs qui se rencontrent volontairement afin de discuter de préoccupations communes. Sur la base des commentaires des membres de leurs communautés, ils discutent des problèmes qui affectent leurs communautés et des moyens de promouvoir la prévention des conflits. Ils s'engagent dans la résolution pacifique des conflits entre éleveurs et agriculteurs. Ils expliquent à la population locale l'importance de respecter les lois et la législation en vigueur pour prévenir les conflits agropastoraux.

Ils participent à des réunions organisées par les autorités administratives locales et/ou les chefs traditionnels pour représenter les intérêts des agriculteurs et des éleveurs.

Ils se livrent à un lobby auprès des autorités (administrations locales, responsables politiques, chefs religieux et chefs traditionnels) au nom de la population locale pour présenter et faire connaître leurs besoins et propositions.

#### ÉTAPE 5 : MARQUEURS DE PROGRÈS POUR LES GROUPES LOCAUX DE PRÉVENTION DES CONFLITS

<b>1 Attend</b>	Les femmes et les hommes des communautés d'agriculteurs et d'éleveurs participent aux GLPC établis dans les communautés.
<b>2 Attend</b>	Les membres des GLPC acquièrent des connaissances et des compétences sur les outils et les méthodes de résolution non violente des conflits et de prévention des conflits.
<b>3 Attend</b>	Les GLPC se réunissent une fois par mois pour discuter des préoccupations communes relatives aux questions agro-pastorales et des actions possibles à entreprendre.
<b>4 Attend</b>	Les GLPC informent les chefs traditionnels et religieux ainsi que l'administration locale de leurs activités dans les communautés.
<b>5 Souhaite</b>	Les GLPC organisent des réunions avec la population locale pour discuter de la situation dans la communauté ainsi que du travail du GLPC.
<b>6 Souhaite</b>	Les GLPC facilitent la résolution non violente des conflits qui leur sont soumis par les femmes et les hommes de leur communauté locale.
<b>7 Souhaite</b>	Les GLPC échangent sur des questions agropastorales avec les principales parties prenantes de leur communauté, comme les autorités locales, les responsables religieux, les responsables d'associations, les groupes de jeunes et les groupes de femmes.
<b>8 Souhaite</b>	Les GLPC font le plaidoyer auprès des autorités (autorités administratives locales, responsables politiques, chefs religieux et chefs traditionnels), sur la base des besoins et des propositions des femmes et des hommes de la communauté locale.
<b>9 Aimeraït</b>	Les GLPC mettent en œuvre des mesures de prévention des conflits, comme par exemple des accords sur la délimitation des terres agricoles et des terres utilisées pour le pâturage, en coopération avec les autorités administratives locales et la population de la communauté.
<b>10 Aimeraït</b>	Les GLPC échangent leurs expériences et leurs meilleures pratiques avec des GLPC d'autres communautés ou d'autres groupes travaillant sur des questions agropastorales.
<b>11 Aimeraït</b>	Les GLPC soutiennent la création de nouveaux GLPC dans les communautés voisines.

## ÉTAPE 6 : INVENTAIRE DES STRATÉGIES POUR LES GROUPES LOCAUX DE PRÉVENTION DES CONFLITS

	Stratégies
<b>Directes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer des GLPC dans 10 communautés rassemblant des femmes et des hommes de communautés d'agriculteurs et d'éleveurs.</li> <li>• Former des membres des GLPC à la résolution non violente des conflits et à la prévention des conflits.</li> <li>• Soutenir le suivi et l'accompagnement des réunions et des activités du GLPC.</li> <li>• Soutenir les GLPC et les autorités locales, administratives et traditionnelles, dans des activités de prévention et de médiation sur les conflits agropastoraux au sein des communautés.</li> <li>• Renforcer les capacités des membres des GLPC en matière d'organisation et de maintien des travaux du GLPC.</li> <li>• Organiser des visites d'échange entre les différents GLPC.</li> </ul>
<b>Liées au Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des réunions avec les autorités traditionnelles et administratives et les chefs religieux pour les informer du projet.</li> <li>• Créer des cartes contenant toutes les informations pertinentes sur les activités agropastorales dans les communautés.</li> <li>• Échanger avec les autorités administratives locales et les chefs traditionnels sur la prévention des conflits et la résolution des conflits agropastoraux.</li> <li>• Échanger avec des groupes et associations de femmes dans les communautés pour améliorer la participation des agricultrices et des éleveuses au projet.</li> <li>• Collecter régulièrement des informations sur les conflits agropastoraux dans les communautés.</li> <li>• Préparer des informations et des messages à diffuser à la radio locale et à partager lors d'événements tels que la journée annuelle de la paix organisée par le diocèse.</li> </ul>
<b>Organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former le personnel de la Commission Justice et Paix au lobbying, à la préparation de projets, à la résolution de conflits et à la prévention.</li> <li>• Mettre en place et maintenir un système interne de compte rendu et de documentation destiné au travail de la Commission Justice et Paix.</li> <li>• Échanger avec d'autres organisations qui mettent en œuvre des projets similaires pour améliorer nos propres pratiques.</li> </ul>



## ÉTAPE 7 : TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

### Coordinatrice de la Commission Justice et Paix

- Assurer la mise en œuvre de la Planification de Projet.
- Superviser et soutenir le travail de l'Équipe de Mise en Œuvre du Projet.
- Assurer la liaison avec les autres départements du diocèse et avec les autres acteurs concernés au niveau provincial.
- Assurer un rapport global sur le projet aux organisations donatrices et aux instances supérieures du diocèse.

### Chargées de Programme de la Commission Justice et Paix (2 Chargées de Programme)

- Assurer la mise en place, la formation et le suivi des GLPC.
- Organiser des réunions d'échanges entre différents GLPC.
- Organiser des réunions régulières avec les autorités administratives locales, les chefs traditionnels et/ou religieux, ainsi que les groupes et associations de femmes.
- Superviser le développement de cartes sur les activités agropastorales dans toutes les communautés par les animateurs communautaires en coopération avec les femmes et les hommes de la communauté.
- Analyser les informations collectées sur les conflits agropastoraux dans les communautés.
- Préparer des rapports d'activité et de suivi des stratégies du projet et des incidences.

### Animateurs communautaires Justice et Paix (4 animateurs)

- Participer aux réunions du GLPC et conseiller les membres du GLPC.
- Participer à la formation et au renforcement des capacités des membres du GLPC.
- Recueillir des informations pour l'élaboration de cartes sur les activités agropastorales ainsi que sur les conflits agropastoraux dans leurs communautés respectives, en coopération avec le GLPC et d'autres parties prenantes locales.
- Assurer la liaison avec les autorités administratives locales, les chefs traditionnels et/ou religieux et les groupes et associations de femmes.
- Fournir à la Commission Justice et Paix des rapports mensuels sur l'évolution de la situation dans les communautés.

### Tâches et Responsabilités du Coopérant SCP (Coopération en Personnel)

- Soutenir l'organisation et le déroulement de formations sur des thèmes pertinents.
- Soutenir l'élaboration de cartes sur les activités agropastorales dans les communautés.
- Préparer et exécuter les activités de renforcement des capacités du personnel de la Commission Justice et Paix en plaidoyer, gestion de projet et résolution et prévention des conflits.
- Mettre en place un système de rapportage et de documentation en coopération avec le personnel du bureau de la Commission Justice et Paix.
- Soutenir la coordinatrice Justice et Paix et le personnel de Justice et Paix dans l'échange d'expériences et d'informations avec d'autres parties prenantes.
- Participer aux activités de suivi et à l'élaboration de rapports.







Association pour l'Assistance  
au Développement (AGEH)

Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) e.V.  
Personaldienst der deutschen Katholiken für  
Entwicklungszusammenarbeit

Ripuarenstraße 8

50679 Cologne, Allemagne

Telefon : +49 (0)221 8896 -0

Telefax : +49 (0)221 8896 -100

E-Mail : [info@ageh.org](mailto:info@ageh.org)

Internet : [www.ageh.de](http://www.ageh.de)

Avec le soutien financier de:

 Ziviler Friedensdienst  
Service civil pour la paix  
Nous ne craignons aucun conflit.



Ministère fédéral de la  
Coopération économique  
et du Développement