

CAPITALISATION DES MODULES DE FORMATION ET DES OUTILS

TECHNIQUES UTILISES POUR LE RENFORCEMENT DES
CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET TECHNIQUES DES GROUPES
CIBLES DANS LE CADRE DU PROGRAMME SAE 2008-2013 AU BENIN ET
TOGO

LD Afrique de l'Ouest
01 BP 5069 Cotonou/BENIN
Tél: +229 21 30 06 71



Mot du Directeur Régional Afrique de l'Ouest de Louvain Coopération au Développement

Louvain Coopération et ses partenaires accordent une grande importance à la capitalisation de leurs expériences dans les différents métiers de LD que sont la sécurité alimentaire et économique, la santé et l'accessibilité aux soins de santé (Mutuelles de Santé). Aussi, le programme triennal 2011-2013 a été marqué pour LD Afrique de l'Ouest et ses partenaires par l'enclenchement d'un important processus de capitalisation. Au niveau du domaine Sécurité Alimentaire et Economique, un accent a été mis entre autres sur la capitalisation des outils techniques et modules de formation utilisés dans le cadre du programme SAE 2008-2013 au Bénin et au Togo. Nous avons abouti, après plusieurs semaines d'efforts conjugués à la production du présent rapport et à la mise en commun des différents outils et modules dans un répertoire qui constitue une impressionnante source de savoirs cumulés depuis plusieurs années.

Pour cet exercice exaltant, nous avons cheminé, au Bénin avec les équipes du Projet LISA II, du GEL nord Bénin, de la CMEC Pendjari, de l'ONG GROPERE, du GEL sud Bénin et de la CMEC Gbénonkpo, et au Togo avec les ONG RAFIA et CDD, et l'UCMECS.

La capitalisation est un processus continu que nous nous devons d'entretenir en l'intégrant désormais dans nos habitudes quotidiennes. Il s'agit pour nous, de travailler dès à présent sur la mise en œuvre des différentes recommandations formulées dans le présent rapport en commençant par les actions immédiates indiquées dans sa conclusion.

La Direction Régionale Afrique de l'Ouest de LD remercie ses différentes équipes en AO ainsi que ses partenaires opérationnels qui se sont mobilisés tout au long de cet exercice de capitalisation. Grâce à tous, nous sommes parvenus à d'intéressants résultats que nous partageons avec le siège de LD, avec les autres directions régionales de LD, de même qu'avec tous nos partenaires et les autres intervenants du Bénin et du Togo.

Un remerciement spécial va à l'endroit de Monsieur Moussa SIDIBE, Consultant, Tél +223 66 95 12 33/+223 21 52 21 78; Email : cidsmoussa@yahoo.com, dont nous avons eu le plaisir de bénéficier de l'accompagnement et qui a joué un grand rôle en tant que facilitateur pour la bonne réussite de cet exercice de capitalisation.

Adama TONI

Directeur Régional Afrique de l'Ouest

Louvain Coopération au Développement

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS..... | 4 |
| I. LE PROGRAMME SAE DE LD..... | 5 |
| II. NOTRE MISSION ET NOTRE DEMARCHE..... | 6 |
| 2.1 Notre mission..... | 6 |
| 2.2 Notre démarche..... | 6 |
| 2.2.1 Briefing avec LD au démarrage de la mission..... | 6 |
| 2.2.2 Travaux de terrain (entretiens, recherche documentaire, ateliers de zone, enquêtes)..... | 6 |
| 2.2.3 Travaux de bureau..... | 7 |
| III. LE PROCESSUS DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉ DE LD..... | 8 |
| 3.1 Présentation de la stratégie..... | 8 |
| 3.2 Analyse du processus :..... | 12 |
| 3.3 Principaux résultats et impacts obtenus..... | 13 |
| 3.4 Principaux enseignements tirés..... | 13 |
| IV. LES RESSOURCE OUTILS ET MODULES DE LD ET SES PARTENAIRES..... | 14 |
| 4.1 Répertoire des outils et modules utilisés dans le cadre du programme SAE au Bénin et au Togo..... | 14 |
| 4.2 Priorisation des outils et modules..... | 15 |
| 4.3 Les études de cas..... | 15 |
| V. PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DE LA DYNAMIQUE DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DE LD..... | 16 |
| VI. PROPOSITIONS DE SUPPORTS DE CAPITALISATION..... | 18 |
| VII. CONCLUSION..... | 19 |
| ANNEXE | |
| Annexe 3 : Guide d'entretien avec les bénéficiaires des outils ou modules..... | 21 |
| Annexe 5 : Exemple de Fiche d'expérience..... | 22 |
| Annexe 5 (suite) : GRILLE DE CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE..... | 23 |

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|---------|--|
| AGR | Activités Génératrices de revenus |
| AO | Afrique de l'Ouest |
| CDD | Communication Développement Durable |
| CMEC | Caisse Mutuelle d'Epargne et de Crédits |
| DGD | Direction Générale au Développement |
| FR | Fiche Ressources |
| GEL | Guichet d'Economie Locale |
| GERME | Gérez Mieux votre Entreprise |
| GTA | Grenier traditionnel amélioré |
| GVPM | Groupement Villageois des Producteurs de Maïs |
| GROPERE | Groupement pour la Promotion et l'Exploitation des Ressources de l'Environnement |
| IC | Indice de Capacité |
| LD | Louvain Coopération au Développement |
| LISAIL | Lutte Intégrée pour la Sécurité Alimentaire dans l'Atacora Ouest |
| NTIC | Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication |
| RAFIA | Recherche Appui et Formation aux Initiatives d'Autodéveloppement |
| RAFIA | Recherche Appui et Formation aux Initiatives d'Autodéveloppement |
| RC | Renforcement de Capacité |
| SAE | Sécurité Alimentaire et Economique |
| SWOT | Strength Weakness Opportunity Threat : Forces Faiblesses Opportunités Menaces |
| TDR | Termes de Référence |
| UCMEC | Union des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédits |
| UCMECS | Union des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédits des Savanes |



I. LE PROGRAMME SAE DE LD

L'ONG internationale de droit Belge Louvain Coopération au Développement intervient au Bénin depuis 1994 et a fini par y ouvrir un bureau de coordination régionale en 1999. C'est en 2003 qu'elle a étendu ses interventions au Togo. **La fin des interventions isolées et l'engagement sur des programmes pluriannuels** a constitué un tournant majeur dans les activités de LD dans la région. Cette dynamique se confirme par la mise en œuvre du programme pluriannuel 2009-2013 sur les deux pays (Bénin et Togo).

Les thématiques traitées dans ce programme pluriannuel sont la sécurité alimentaire et économique (SAE), la santé et l'accès à des soins de santé de qualité.

La démarche d'intervention de LD est majoritairement le faire faire faisant intervenir des acteurs locaux (ONG locales, services techniques, organisations faitières,...). Quelques fois, LD fait recours à des équipes projets qui lui sont directement rattachées, donc en exécution directe.

Le programme SAE couvre les départements **du Mono et de l'Atacora au Bénin, et la Région des Savanes au Togo. Il comporte 4 projets :**

- Deux (2) projets, sous financement de la Direction Générale au Développement (DGD) du Gouvernement Belge, mis en œuvre par quatre ONG locales : GROPERE (au Bénin) et le consortium RAFIA – CDD – U-CMECS (au Nord Togo).
- Le projet LISA II au Nord Ouest Bénin, mis en œuvre par une équipe technique de LD. C'est un projet d'une durée de 5 ans financé par le Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire, anciennement appelé Fonds Belge de Survie (2008-2013).
- Le projet d'appui à la productivité de l'élevage, financé par l'Union Européenne et mis en œuvre au Nord Togo en partenariat avec l'ONG RAFIA.

Le programme comporte les volets suivants :

- Mise en place et/ou développement de coopératives,
- Production agricole /Elevage / Stockage et transformation de produits agricoles,
- Offre de services non financiers d'appui à la création d'entreprise /Mise en place de Guichets d'économie locale,
- Micro finance / Appui au financement des initiatives économiques en milieu rural,
- Renforcement des capacités organisationnelles et techniques, alphabétisation ciblée,
- Nutrition.

Les différents projets visent, entre autres objectifs, l'amélioration des revenus des populations par le développement d'activités génératrices de revenus (AGR). Ils utilisent en interne, divers outils et modules de formations pour le renforcement des capacités organisationnelles et techniques des groupes cibles.



II. NOTRE MISSION ET NOTRE DEMARCHE

2.1 Notre mission

Notre mission porte sur la capitalisation des outils et modules de renforcement de capacité utilisés par Louvain Coopération au Développement Afrique de l'Ouest et ses partenaires d'exécution dans le cadre du programme SAE au Bénin et au Togo. Concrètement, il s'agit de répertorier de façon systématique tous les outils et modules utilisés dans le cadre du programme, de classer ces outils et modules par volet du programme, de rédiger le rapport de capitalisation et de proposer des supports de capitalisation appropriés. La démarche doit être participative en impliquant tous les acteurs clés du processus de renforcement de capacité engagés par LD et ses partenaires.

Dans notre note de cadrage nous avons proposé, en plus des résultats attendus exprimés dans les TDR, de faire des études de cas de certains outils et modules à partir d'enquêtes auprès d'utilisateurs et de bénéficiaires. Ces résultats d'enquêtes nous ont permis d'étoffer nos analyses sur les outils et le processus mais aussi de mieux mûrir les propositions en termes de supports de capitalisation et d'amélioration du processus de renforcement de capacité.

2.2 Notre démarche

Les principales étapes de la mission sont :

2.2.1 Briefing avec LD au démarrage de la mission

Échanges autour des TDR (annexe 1), de l'offre technique du consultant, recherche documentaire et chronogramme de la mission.

2.2.2 Travaux de terrain (entretiens, recherche documentaire, ateliers de zone, enquêtes)

Briefing avec les équipes des projets

Nous avons présenté notre démarche et les équipes ont fait une présentation d'ensemble de leurs activités avec un accent particulier sur les questions de renforcement de capacité (outils et formations).

Echanges sur le processus partant de l'identification à l'évaluation des impacts des outils et modules utilisés. Une partie de ces travaux a été faite avec l'équipe de LD de Cotonou.



Les points abordés ont porté entre autres sur l'origine de l'outil, la façon dont il a été identifié et validé par les équipes projets et LD avant de prendre la décision de les utiliser, les actions d'adaptation de l'outil au contexte des projets (environnement social, niveau des bénéficiaires, environnement économique, niveau d'organisation des acteurs,...), les modes d'enseignements des outils, le processus de suivi-évaluation de l'utilisation des outils, le suivi des impacts,... Une attention particulière a été accordée aux relations de partenariat établies par LD et ses équipes avec les partenaires de conception des outils et/ou les prestataires qui les enseignent.

L'identification et la classification des outils et modules utilisés

Nous avons procédé au recensement systématique de tous les outils et modules utilisés par LD et ses partenaires dans le cadre du programme SAE. Un classement a été fait volet par volet avec indication des concepteurs, des utilisateurs, des bénéficiaires et de la disponibilité (format papier ou informatique).

L'exercice de priorisation de certains outils et modules en atelier de zone

Pour l'approfondissement de la connaissance de certains outils et modules afin d'alimenter nos analyses, nous avons organisé un atelier par zone. Les participants aux ateliers de zone ont été les équipes projet, les prestataires et agents de l'Etat ayant participé au processus de renforcement des capacités. L'exercice consistait à prioriser un nombre limité d'outils et modules (les 5 premiers outils et 5 premiers modules) par volet afin de permettre au consultant de choisir ceux à retenir pour les études de cas.

Chaque équipe avec ses partenaires a donc procédé à la priorisation en faisant des choix motivés (Cf. Liste de priorisation en annexe 2).

Les enquêtes d'approfondissement de l'appréciation des outils et de leurs impacts auprès d'un échantillon de bénéficiaires

Ces enquêtes rentrent dans le cadre des études de cas à raison d'un outil et d'un module par volet au niveau de chaque zone. Ces outils et modules ont été choisis dans les lots de 5 constitués à l'issue des ateliers de zone. Pour chaque outil ou chaque module, nous avons enquêté auprès de deux organisations bénéficiaires de niveau de dynamisme différent suivant l'avis des équipes d'encadrement.

Le travail d'approfondissement a été fait par le consultant local après un premier essai avec le consultant principal. Le guide d'entretien en annexe 3 a été utilisé pour les études de cas.

2.2.3 Travaux de bureau

Les travaux de bureau ont porté sur l'analyse, la rédaction du rapport provisoire et sa restitution à LD et ses partenaires, la rédaction du rapport final.

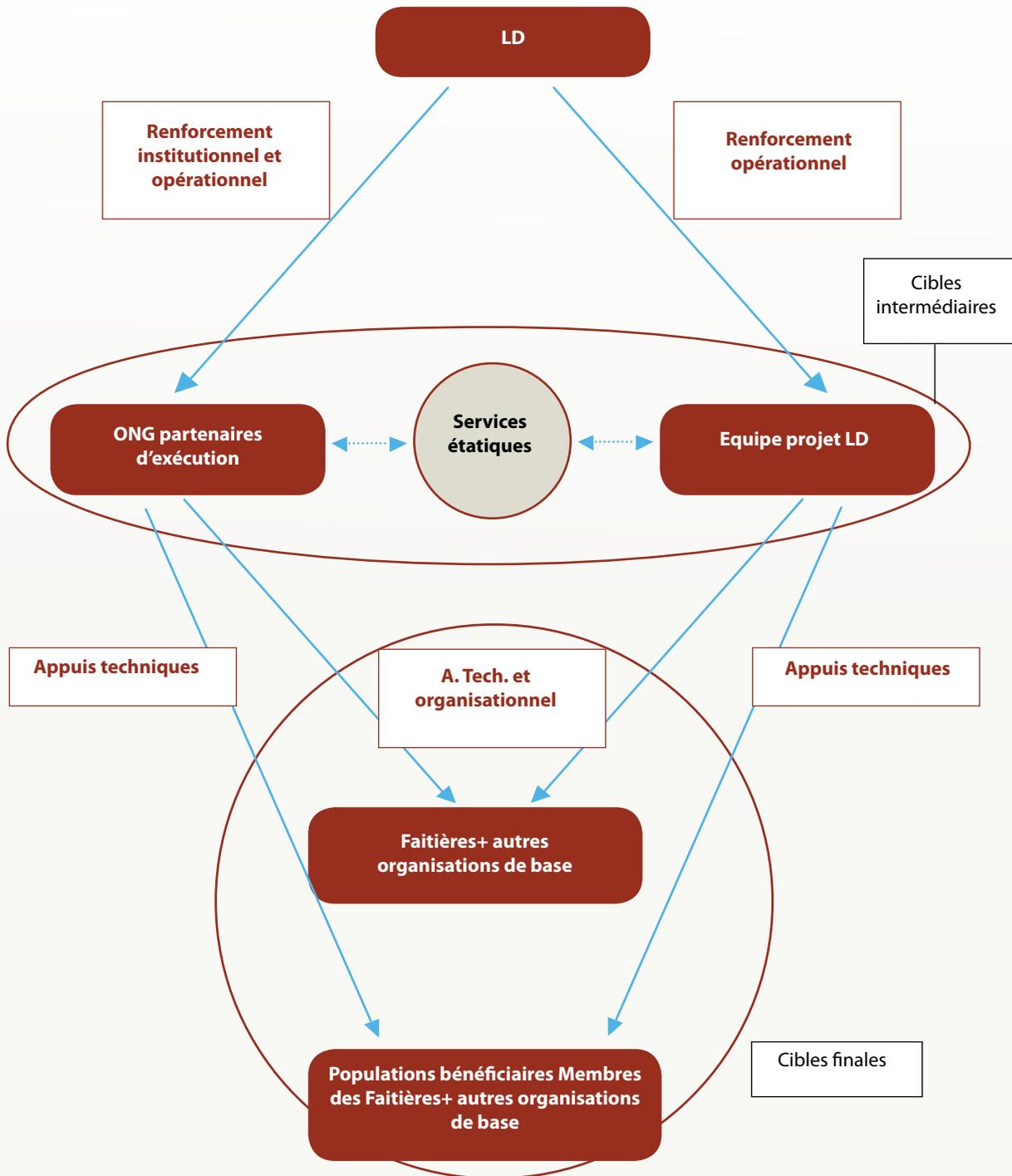
Pour la réalisation de la mission, le consultant principal a été accompagné d'un consultant local par pays. La connaissance de la zone et des acteurs des consultants locaux a été déterminante dans la conduite du processus. Ils ont été d'un grand apport dans la finalisation de l'échantillon des études de cas et ont conduit sur le terrain les différentes missions d'enquêtes auprès des acteurs locaux. Leur implication nous a permis d'assurer le contact permanent avec l'ensemble des acteurs tout le long du processus. Cette stratégie d'impliquer des consultants locaux dans le processus a aussi un avantage de transfert de compétence et constitue en soit une action de renforcement de capacité dans le domaine de la capitalisation.

III. LE PROCESSUS DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉ DE LD

Le chapitre II traite de la stratégie globale de renforcement de capacité de LD sur les deux pays dans le cadre du programme SAE.

3.1 Présentation de la stratégie

Schéma de la stratégie de renforcement de capacité dans le cadre du programme SAE de LD au Bénin et au Togo





LD a mis en place une stratégie d'intervention qui consiste à s'appuyer sur les compétences locales organisées en structures (ONG, faitières, services techniques de l'Etat...) ou à mettre les programmes en œuvre à travers des équipes projet qu'il recrute. Ce dernier cas de figure est minoritaire et tend à disparaître de la stratégie. Au sein même de la structure LD, il existe des actions de renforcement des compétences internes du siège vis-à-vis des équipes pays, mais ce niveau ne nous intéresse pas dans le cadre de cette mission.

Sur le terrain, la stratégie d'intervention de LD requiert une politique de renforcement de capacité des partenaires locaux qui se décline en deux niveaux :

1er niveau : renforcement des capacités des cibles intermédiaires

Ce premier niveau est destiné aux cibles « intermédiaires » à l'exception des services techniques. Le renforcement de leur capacité leur permet de rendre des services de qualité aux cibles finales (les bénéficiaires finaux constitués des populations à la base et leurs organisations).

Les cibles intermédiaires renforcées sont constituées d'équipes projet LD et d'ONG d'exécution.

Le renforcement de capacité des ONG d'exécution choisies suit les étapes suivantes :

Etape 1 : LD et l'ONG, sur la base d'une analyse SWOT déterminent les aspects à renforcer avec pour objectif final d'autonomiser le partenaire local et d'assurer que la passation en fin de projet/contrat se passe correctement.

Etape 2 : Un questionnaire de base pour le renforcement des capacités des partenaires locaux est administré en fonction des faiblesses et menaces spécifiques constatées. Un indice calculé à partir des pondérations des réponses aux questions permet de déterminer le niveau de capacité du partenaire local.

Etape 3 : Un plan opérationnel de renforcement de capacité est élaboré par les deux parties

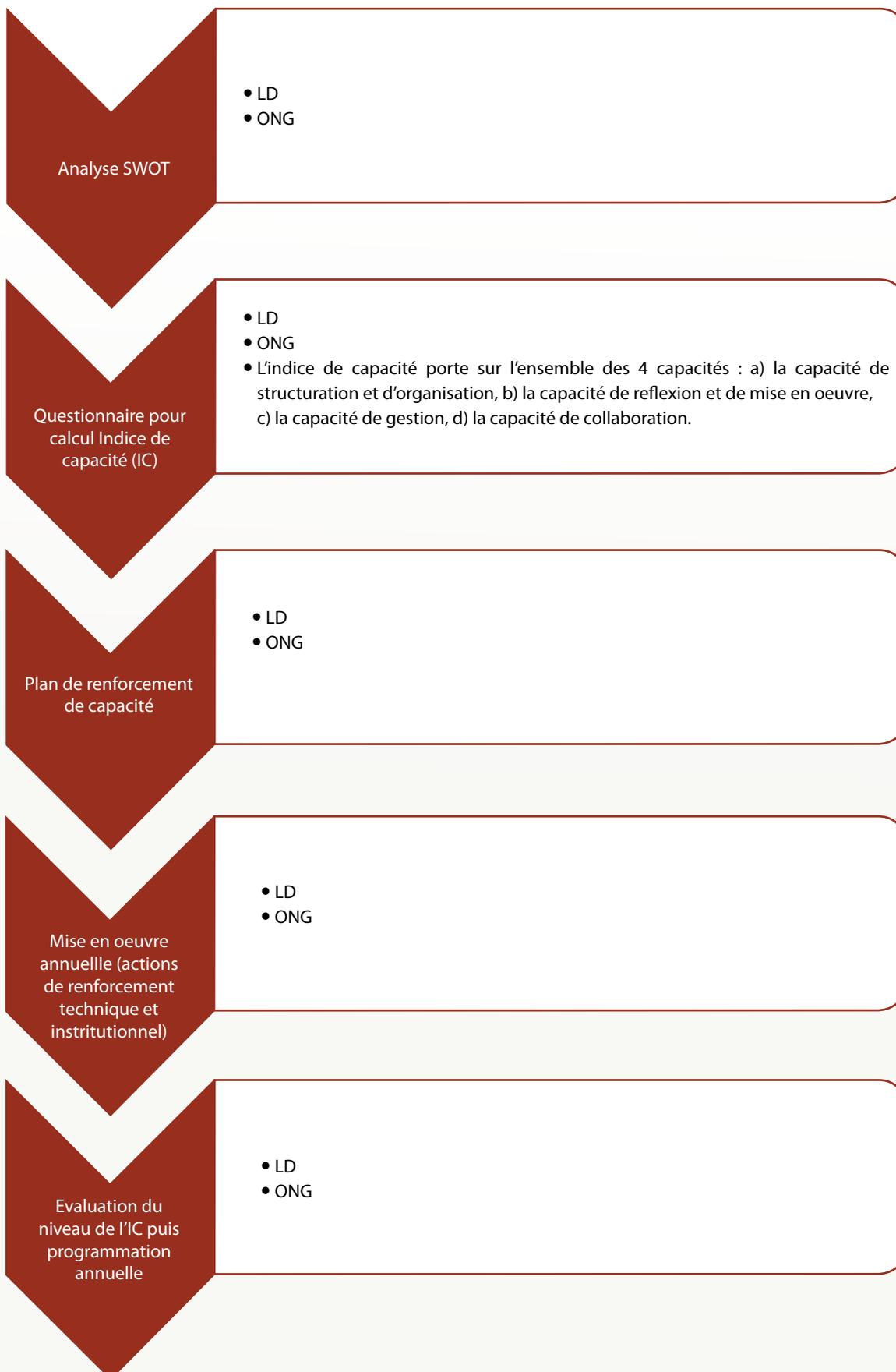
Etape 4 : Mise en œuvre du plan opérationnel de renforcement de capacité sur une base annuelle

Etape 5 : Annuellement, l'indice de capacité (IC) est réévalué et permet d'apprécier le niveau d'atteinte du résultat attendu. Malgré les variations des priorités de renforcement de capacité d'un partenaire à un autre, les analyses portent sur les quatre dimensions de l'IC : a) la capacité de structuration et d'organisation, b) la capacité de réflexion et de mise en œuvre, c) la capacité de gestion et, d) la capacité de collaboration.

Si les structures non rattachées à LD bénéficient des actions de renforcement de capacité institutionnelle et organisationnelle, les équipes projets bénéficient quant à elles du renforcement de capacité opérationnelle.

Les actions de renforcement du premier niveau portent globalement sur les formations et les échanges d'outils à l'occasion d'ateliers ou journées d'échanges. Les missions de suivi de la DRAO permettent de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs.

Le schéma du processus au 1er niveau en direction des ONG est le suivant :



2ème niveau: Renforcement des capacités des organisations et de leurs membres

Les activités à ce niveau sont assurées par les partenaires ou équipes d'exécution du programme. Il s'agit essentiellement pour le nord Bénin de l'équipe LISAIL, de la CMEC Penjari et du GEL nord Bénin. Au sud Bénin nous avons l'ONG GROPERE, la CMEC Gbenonkpo et le GEL sud Bénin. Au nord Togo, nous avons les ONG du consortium RAFIA- CDD - UCMEC. En plus de ces structures, il faut noter la présence des services techniques déconcentrés de l'Etat intervenant sur les mêmes thématiques et des prestataires ponctuels.

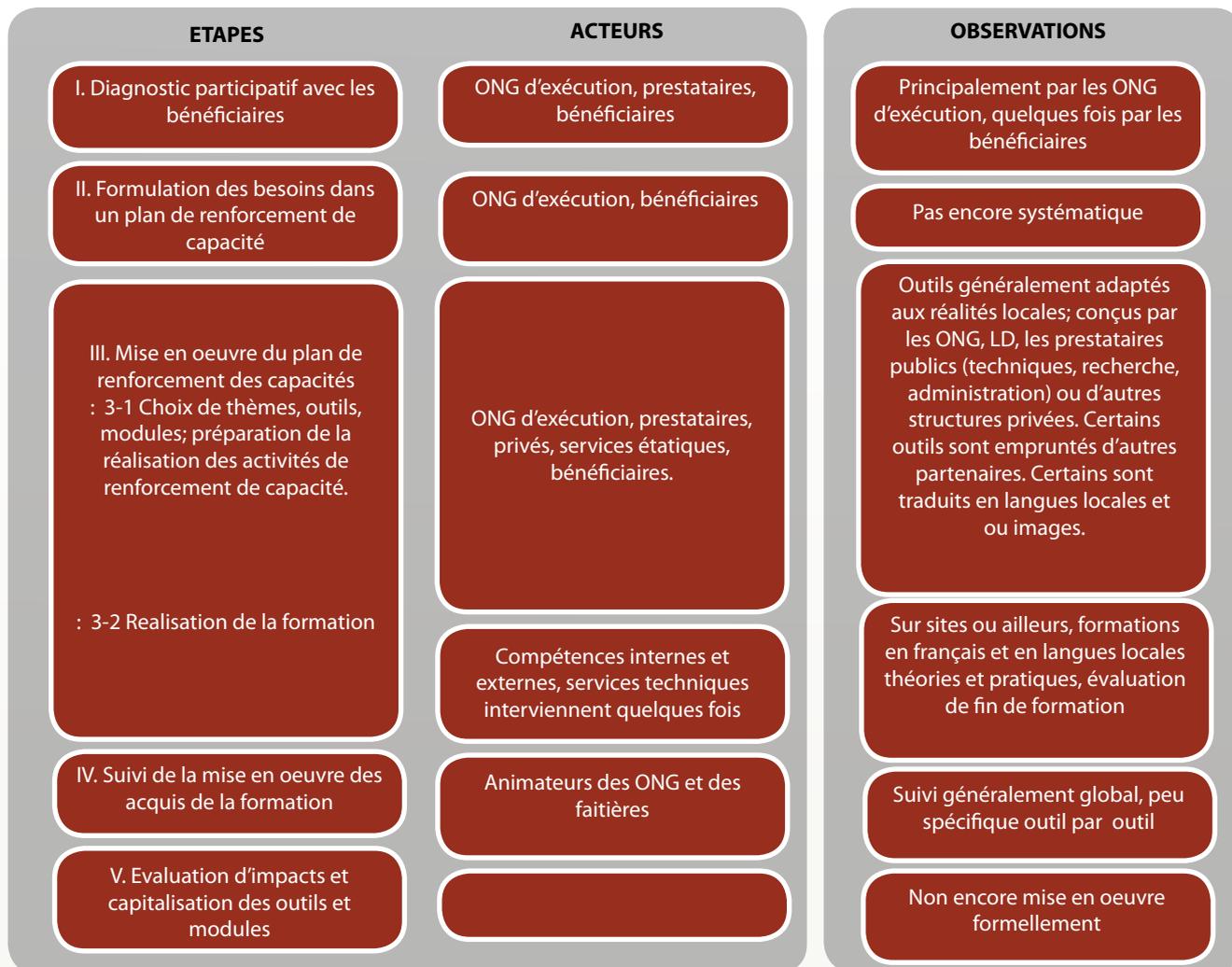
Les activités de renforcement de capacité portent fondamentalement sur les formations et la mise à disposition d'outils techniques aux faitières, aux groupements et à leurs membres.

Les besoins de renforcement de capacité sont identifiés généralement suite à des diagnostics par les opérateurs d'exécution. Ces diagnostics débouchent souvent sur des plans de renforcement établis et mis en œuvre à travers différentes actions dont les formations et les mises en place d'outils techniques. Les activités sont faites soit sur le site des bénéficiaires, soit ailleurs. Le principe de la restitution aux autres membres des groupements est de mise et donne lieu à des formations en cascade. Les méthodologies utilisées associent les formations théoriques et pratiques avec des outils simples et quelques fois imagés et traduits en langues locales afin d'en faciliter la compréhension.



3.2 Analyse du processus : du diagnostic des besoins à l'évaluation d'impacts des actions de renforcement de capacité sur le terrain

Ici nous évoquons surtout le maillon renforcement de capacité des cibles finales qui représentent le plus gros contingent des bénéficiaires du programme.



Le schéma suivant présente la démarche de renforcement en direction des cibles finales du programme. **Schéma du processus de renforcement de capacité des cibles finales du programme SAE de LD au Bénin et au Togo.**

A l'étape 3, le choix des auditeurs est fait sur la base de leur capacité à maîtriser les outils, de leur poste et responsabilité dans l'organisation et bien entendu de leur disponibilité et capacité à faire la restitution aux autres membres du groupe.

L'ensemble du processus est caractérisé par : 1) la volonté de répondre aux besoins réels des bénéficiaires ; 2) la volonté de mettre dans le circuit des outils et modules bien adaptés aux réalités locales ; 3) le partenariat de travail noué entre les bénéficiaires, les ONG d'exécution, LD et d'autres acteurs publics ou privés évoluant dans le même domaine, en particulier les services techniques et de recherche de l'Etat en charge des domaines couverts.

De nos enquêtes sur le terrain, il nous revient qu'une grande majorité des outils est appréciée par les bénéficiaires. Certaines innovations techniques comme le Grenier Traditionnel Amélioré (GTA) sont issues de connaissances empiriques bien inspirées et adaptées aux réalités locales. L'acceptation des outils et modules par les bénéficiaires tient aux faits suivants : 1) les outils et modules sont choisis en fonction des besoins exprimés par les bénéficiaires ; 2) les principaux concepteurs sont des cadres et agents d'ONG évoluant dans les milieux ; 3) les outils empruntés sont systématiquement adaptés aux réalités locales, soit en termes de contenus, soit en termes de méthodes d'enseignement.

3.3 Principaux résultats et impacts obtenus

Il est difficile d'attribuer certains résultats et impacts à une seule action du programme, toutefois, nous pouvons dire que la stratégie de renforcement de capacité adoptée par LD a largement contribué :

- A l'amélioration des capacités institutionnelles et opérationnelles des ONG d'exécution
- A l'amélioration du niveau de service de ces ONG aux bénéficiaires finaux du programme
- Au développement d'une spécialisation des partenaires par volet du programme à l'image de RAFIA et GROPERE sur l'agriculture et la structuration des coopératives, de CDD sur la communication et l'alphabétisation
- A l'émergence du consortium RAFI-CDD-UCMECS qui ont des cibles en commun
- A l'émergence de structures de services financiers : CMEC du Mono au sud Bénin, UCMEC à Dapaong au Togo, CMEC Penjari au nord Bénin
- A l'émergence de structures d'appui à l'entrepreneuriat: les GEL sud et nord Bénin
- A l'amélioration des compétences des bénéficiaires finaux sur le terrain dans leurs activités quotidiennes de production, de stockage, de transformation, de commercialisation, d'organisation/structuration de leur groupement ou coopérative,...
- La production et la disponibilité d'un important capital d'outils et modules au niveau de LD et de ses partenaires (Cf. répertoire des outils et modules).

3.4 Principaux enseignements tirés

Les principaux résultats et impacts enregistrés par LD et ses partenaires en matière de renforcement de capacité ont été influencés par un certain nombre de facteurs dont :

- La stratégie du faire faire ayant permis le développement des compétences locales à même d'assurer des services de qualité en toute connaissance des réalités locales. L'accès à certaines prestations devient facile et relativement moins onéreux,
- La spécialisation des opérateurs par volet leur permet de se consacrer pleinement à leur domaine. Des ONG comme GROPERE, RAFIA et CDD sont par exemple citées comme de véritables leaders dans leur domaine de spécialisation,
- L'amélioration des savoir-faire locaux comme réponse aux besoins exprimés augmente les chances d'appropriation des innovations (GTA au nord Bénin)
- Le partenariat avec les ONG locales et les services techniques locaux permet de limiter les risques de sevrage brusque des populations en matière d'appuis de base apportés par les équipes projet. En effet, les ONG et les services de l'Etat sont en principe plus pérennes que les équipes projet de LD et permettent dans les conditions normales, le maintien d'un service minimum de service à la fin du programme. En effet, pendant que l'équipe projet LISAIL de Tanguiéta se retire sans laisser de structures privées de référence en agriculture, les ONG RAFIA et GROPERE sont toujours fonctionnelles dans leur zone d'intervention.

De nos observations et des entretiens du terrain, les principales limites des activités de renforcement de capacité de LD et de ses partenaires sont :

- La barrière linguistique : Le manque de traduction d'un important nombre d'outils et modules en langues locales limite leur maîtrise par le grand nombre
- La faiblesse par endroit de l'application des outils après formation
- L'éparpillement des outils pour le même utilisateur
- L'insuffisance de concertation plus poussée entre les différents partenaires de LD sur le Bénin et le Togo autour des outils et modules de formation.
- L'absence d'un système formel d'évaluation des résultats et impacts des expériences menées avec les bénéficiaires. Cette situation engendre des manques à gagner en termes de résultats et d'impacts comme témoigne la situation des producteurs du GVPM (Groupement Villageois des Producteurs de Maïs) de Yédékanhoun dans la commune de Matéri, où l'insuffisance d'eau diminue les capacités de production de compost des agriculteurs qui sont pourtant bien organisés. Le contexte est caractérisé par :

L'existence d'une organisation des producteurs de maïs ; l'existence d'un service non financier (GEL), l'existence d'un système financier (CMEC). La mise en synergie de l'ensemble de ces atouts aurait pu permettre d'envisager le financement d'équipement comme des charrettes pour l'approvisionnement en paille et eau au bénéfice du groupement qui engrange déjà d'intéressants résultats



IV. LES RESSOURCE OUTILS ET MODULES DE LD ET SES PARTENAIRES

4.1 Répertoire des outils et modules utilisés dans le cadre du programme SAE au Bénin et au Togo

Les outils et modules utilisés dans le cadre du programme peuvent être regroupés par volet. Nous désignons ce niveau de classement par le vocable « fiche ressources : FR».

Nous avons les fiches ressources suivantes :

1. Fiche ressources production agricole, stockage, transformation, commercialisation et élevage
2. Fiche ressources organisation structuration
3. Fiche ressources alphabétisation
4. Fiche ressources mutuelles santé
5. Fiche ressources nutrition
6. Fiche ressources RC LD et ONG
7. Fiche ressources service appui à l'entrepreneuriat
8. Fiche ressources service financier

Les fiches ressources sont décomposées en fiches outils et modules, chaque fiche outils et modules est décomposée en modules et en outils. Le niveau « modules » ou « outils » est décomposé en structures du programme (LISA II, GROPERE, CMEC Gbénonkpo, CMEC Penjari, GEL Sud Bénin, GEL nord Bénin, RAFIA, CDD, UMECS). On accède ensuite aux outils ou modules de chaque structure. La clé USB jointe au présent rapport contient le répertoire de l'ensemble des outils et modules utilisés dans le cadre du programme.



Pour l'inventaire des outils et modules, nous avons utilisé le modèle de tableau simplifié suivant :

| N° | Outils ou modules | Concepteur | Utilisateur | Bénéficiaire | Disponibilité | | Observation |
|----|-------------------|------------|-------------|--------------|---------------|---------------------|-------------|
| | | | | | Format Papier | Format informatique | |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |

4.2 Priorisation des outils et modules

Cet exercice a été fait lors des ateliers de zone par les ONG et les structures partenaires impliquées, soit dans la conception, soit dans les formations ou mises en place ou soit dans la mise en œuvre des outils et modules. L'exercice consistait à dégager les 5 premiers outils et modules prioritaires de chaque volet du programme. Les priorisations se sont faites en répondant à deux questions simples : « si je ne dois garder que 5 outils ou modules dans le volet, lesquels je prendrai ?, et pourquoi ? ».

La réponse au pourquoi renvoie à plusieurs considérations que les agents de développement intègrent dont le contexte actuel des activités et les perspectives. Les acteurs ont fait ce travail de façon consensuelle après que chacun ait développé ses arguments. Ils l'ont fait en se regroupant par volet. Le but de l'exercice est de trouver une forme consensuelle de choix des outils à prioriser dans une perspective de capitalisation à plus grande échelle. Aussi, il permet de dégager pour notre équipe de mission un vivier d'outils et modules dans lequel nous avons la latitude de piocher pour faire des études de cas. Notons que la priorisation n'a pas pris en compte les outils et modules certifiés comme les outils GERME pour lesquels LD n'a pas d'autorisation d'amélioration/modification.

Rappelons qu'une autre procédure pouvait être la définition de critères pondérés par les participants pour prioriser les outils. Nous avons préféré la première méthode qui a l'avantage d'éviter les fixations d'un ou plusieurs acteurs sur des outils. En outre la première offre plus de possibilité d'échanges autour de la justification des choix à la différence d'un « simple exercice de notation ».

L'exercice par zone a abouti aux différents tableaux de priorisation en annexe 2 du présent rapport.

4.3 Les études de cas

Afin d'avoir une analyse plus complète de la mise en œuvre du processus de renforcement de capacité de LD et de ses partenaires, nous avons choisi un nombre limité d'outils et modules (1 par volet dans chaque zone) qui ont fait l'objet d'enquêtes auprès des bénéficiaires et/ou utilisateurs. Les interlocuteurs sur le terrain ont été choisis dans une liste des bénéficiaires classés en deux groupes : « dynamique, peu dynamique ». La liste des échantillons par zone et par volet figure à l'annexe 4. Nous avons utilisé un guide d'enquête et une grille de capitalisation pour réaliser les études de cas dont les résultats figurent à l'annexe 6. Les fiches d'expériences établies suivant la grille de capitalisation sont tirées des résultats des enquêtes de terrain. Un exemple de fiche d'expérience et la grille de capitalisation sont présentés à l'annexe 5.

V. PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DE LA DYNAMIQUE DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DE LD

Ces propositions portent sur le processus de renforcement de capacité des bénéficiaires finaux, mais aussi sur la mise en place d'un dispositif permanent de capitalisation. Elles sont formulées autour de constats et suivant la logique : **constat-propositions-stratégie-pour quels résultats et impacts-quelles limites**

Dans le cadre du renforcement de capacités des bénéficiaires finaux, nous avons :

Constat 1 : Des cas d'outils et modules traduits en langues locales existent et sont bien appréciés par les bénéficiaires. Il en est de même pour les enseignements dispensés en langue locale. Le souhait largement partagé par les bénéficiaires finaux que nous avons rencontrés est la traduction des outils et modules et leur enseignement intégral en langues locales.

■ Proposition 1 : Rendre les outils plus digestes pour les bénéficiaires

Stratégie : Pour accéder à cette demande des bénéficiaires, LD devra accompagner ses partenaires d'exécution à disposer d'un réseau d'animateurs et de formateurs prestataires capables de travailler à la transcription des outils et modules et d'en assurer l'enseignement à un plus grand public. Le partenariat avec les instituts de langues nationales sera un atout. Notons que le CDD de Dapaong au Togo transcrit pour son compte et celui d'autres partenaires des outils et modules en langues locales. Cette compétence interne de CDD pourrait être d'un apport capital dans la démarche.

Résultats et impacts attendus : L'intérêt de cette démarche est de faciliter la diffusion à plus grande échelle (plus de bénéficiaires locaux) des outils et d'en augmenter les résultats et impacts positifs. L'augmentation du nombre de bénéficiaires maîtrisant les outils et modules aidera à la bonne gouvernance au niveau des organisations et coupant court aux arguments du genre « ils sont les seuls capables de tenir tel poste parce qu'ils sont formés et savent utiliser les outils ». Un autre effet majeur de cette démarche sera la valorisation des néo-alphabètes, elle est donc cohérente avec le volet alphabétisation mis en place par LD et ses partenaires.

Limites : La limite est la multiplicité des langues locales et donc il va falloir faire le choix d'un nombre limité de langue pour plus d'efficacité et d'efficacé.

Constat 2 : Au Bénin et au Togo, les mêmes volets du programme utilisent des outils plus ou moins identiques mais avec des appellations différentes d'un pays à un autre.

■ Proposition 2 : Continuer à travailler sur l'harmonisation des outils du même volet sur les deux pays : Togo et Bénin.

Stratégie : La capitalisation de ces outils et modules nécessite une lecture/relecture commune entre les spécialistes des différents volets des deux pays afin de convenir des mêmes appellations et éventuellement des mêmes contenus dans les grandes lignes au moins. Cette démarche devra s'inscrire en aval pour la capitalisation et en amont pour la production de futurs outils et modules. Il faudrait à terme mettre en place des comités de lecture/relecture pour l'harmonisation des outils et modules. Leur fonctionnement doit être léger et souple et ils doivent privilégier l'utilisation des NTIC pour travailler afin de limiter les coûts.

Résultats et impacts : L'harmonisation permettra de disposer d'outils et modules communs aux acteurs des deux pays et facilement capitalisables. Elle permettra la mise en synergie et l'économie des ressources mobilisées pour la production d'outils et modules. Les échanges entre les acteurs thématiques des deux pays se renforceront et pourront être enrichissants pour chacune des parties. La mise en œuvre de la présente proposition permettra de résorber l'insuffisance d'échanges techniques entre les acteurs des deux pays traitant des mêmes thématiques.

Limites : L'harmonisation ne peut pas concerner tous les outils et modules surtout ceux qui relèvent des structures centrales des Etats. L'existence de nuances d'un milieu à l'autre relève de l'adaptation au contexte local des acteurs, elle est indispensable en matière d'outils et modules de renforcement de capacité.

Constat 3 : Les formations et les mises à disposition d'outils sont suivies de passages d'animateurs des ONG partenaires d'exécution afin d'en vérifier les applications. Cependant, cette démarche n'est pas systématisée partout et pour tous les outils. Il revient donc que les opérateurs n'ont pas toujours une nette connaissance du niveau et des conditions d'utilisation des outils et encore moins des suggestions d'amélioration des bénéficiaires.

■ Propositions 3 : Renforcer les dispositifs de suivi-évaluation des outils et modules sur le terrain.

Stratégie : La mise en place d'outils et l'enseignement de module devra s'accompagner de dispositif permettant d'en assurer le suivi-évaluation sur une période d'utilisation d'au moins un an. La fréquence des suivis variera en fonction des outils et modules et des utilisateurs et bénéficiaires.

Résultats et impacts : Les outils et modules sont suivis en temps réel d'application auprès des bénéficiaires. Les contraintes sont relevées et les mesures palliatives envisagées rapidement. Cette démarche permettra d'améliorer l'efficacité des outils et modules.

Limite : La multiplicité des outils ne permet pas d'envisager un suivi-évaluation spécifique pour tous, il conviendrait donc d'en sélectionner les plus en vue.

Constat 4 : Des efforts de présentations sont faits avec des images faciles à lire pour certains outils et modules, toutefois, une des limites semble être le nombre trop élevé et l'éparpillement des outils pour un même utilisateur.

■ Propositions 4 : Simplifier la présentation des outils et modules.

Stratégie : Le regroupement de certains petits outils sous forme de manuel permettra d'en faciliter la présentation, la manipulation et l'archivage pour les utilisateurs. Par exemple tous les outils de gestion d'une coopérative peuvent être mis dans un seul manuel ou on peut envisager des paquets d'outils à utiliser pour tel ou tel responsable. Ainsi on peut arriver à assembler le manuel de gestion d'une coopérative au Bénin ou au Togo ou le manuel du secrétaire général d'une coopérative, le manuel du gérant d'une caisse de micro-finance, ou encore le manuel du magasinier d'une coopérative.

Résultat et impacts : La manipulation, l'archivage et la tenue seront plus facilités pour les utilisateurs.

Limite : Risque de production de documents trop volumineux en voulant mettre trop d'outils ou modules dans un seul manuel.

Au niveau institutionnel

Constat 5 : absence de dispositif et processus permanents de capitalisation des pratiques de renforcement de capacité. L'exercice des études de cas que nous venons de mener montre que des enquêtes de capitalisation permettraient de mettre en exergue d'importants facteurs pouvant améliorer sensiblement les résultats et impacts des activités de renforcement de capacité. L'exemple du GVPM de Yédékanhoun est éloquent à ce sujet. En effet, un appui accompagnement en équipement de transport aurait permis de démultiplier les capacités de production de compost des producteurs.

Proposition 5 : Rendre permanent le processus de capitalisation au niveau des programmes de LD

Stratégie : Il s'agira de mettre en place une mission ou cellule légère de capitalisation transversale sur plusieurs pays s'appuyant sur des relais pays ou zone. Ces derniers travailleront à travers des ateliers réguliers de capitalisation (annuels par exemple) qui sont l'occasion de passer en revue tous les outils et modules utilisés avec un recul sur les résultats et les amendements à apporter avant de les mettre en « ressources diffusable ». Les revues annuelles de capitalisation doivent se faire sur la base des travaux de terrain avec un guide simple de capitalisation tel le questionnaire en annexe ou le tableau de synthèse à remplir par les techniciens de terrain auprès des bénéficiaires et utilisateurs.

Résultats et impacts : Permanence du processus de capitalisation, création d'une dynamique de capitalisation au sein des équipes, amélioration du niveau d'efficacité des outils et modules mis en place, facilitation des échanges transversaux entre plusieurs équipes des mêmes programmes à l'occasion des activités de capitalisation.

Limites : La transversalité sur différents pays est un exercice qui pourrait demander quelques années de rodage et nécessiter des coûts dont la maîtrise peut constituer un enjeu (l'efficacité du dispositif est à rechercher).

VI. PROPOSITIONS DE SUPPORTS DE CAPITALISATION

Nous proposons les supports suivants dans le cadre de la capitalisation. Le tableau qui suit en présente les avantages et inconvénients

| Support | Avantage | inconvénient |
|--------------|--|---|
| Papier | <ul style="list-style-type: none">• Bonne conservation• Archivage facile | <ul style="list-style-type: none">• Obligation d'être lettré pour l'exploiter• Lourd au transport• Transmission fastidieux à distance• Ne se modifie pas |
| Informatique | <ul style="list-style-type: none">• Bonne conservation• Archivage facile• Se met facilement en ligne• Facile à modifier• Transfert très facile | <ul style="list-style-type: none">• Lié à la qualité de l'entretien des équipements informatiques et de sauvegarde des données• Nécessite des commodités : source d'électricité, équipements informatiques• Connaissance minimale indispensable en informatique |
| Vidéo | <ul style="list-style-type: none">• Exploitable par tous• Bonne conservation• Archivage facile• Se met facilement en ligne• Transfert facile• Bien indiqué pour les animations et sensibilisation | <ul style="list-style-type: none">• Exige une source d'électricité et un écran• Ne permet pas de répondre à toutes les questions et nécessite quelquefois un opérateur/animateur• Coût de production élevé |

Des émissions radiophoniques peuvent être organisées afin de diffuser des témoignages de leader bien reconnus dans les sujets traités.

La mise en ligne des expériences sur une page WEB permet une large diffusion, une bonne conservation et laisse assez de marge pour les mises à jour régulières.

Le choix du type de support est fonction des usages et des destinataires des outils et modules. Néanmoins, la vidéo s'applique difficilement à tous les cas, elle est bien indiquée dans les démonstrations (AGR de transformation, de production,...) et les témoignages. Pour une meilleure garantie de la disponibilité et de la conservation des outils et modules capitalisés, il est conseillé de les mettre sur au moins deux supports : papier et informatique.



VII. CONCLUSION

La capitalisation est de plus en plus présente dans la stratégie de beaucoup d'acteurs de développement qui ont besoin d'améliorer leur savoir faire. Le processus est une course de fond et non de vitesse et c'est pourquoi, il est important de l'inclure dans le dispositif permanent de la structure pour éviter des pilotages à vue. L'exercice mené ces deux mois avec LD Afrique de l'Ouest et ses partenaires est riche d'enseignements pour tous, et il convient de saisir la balle au rebond en continuant le processus à travers les actions prioritaires suivante :

- Saisir tous les documents en format papier de sorte à en disposer les versions informatiques
- Poursuite de l'exercice de priorisation des outils et modules au niveau de chaque équipe ou structure
- Mise en place d'un comité restreint de relecture et d'harmonisation des outils et modules sur des bases thématiques
- Continuer le traitement des résultats des enquêtes effectuées pendant notre mission afin d'élaborer des fiches d'expériences d'un nombre plus important d'outils et modules
- Traduction en langues nationales d'une première série d'outils et modules prioritaires
- Production de quelques vidéos surtout autour des actions de démonstration : transformation de manioc, étuvage du riz, construction de grenier traditionnel amélioré et préparation des menus améliorés.

La mise en œuvre des actions ci-dessus constituera un début d'application des propositions majeures formulées au point V du présent rapport.

ANNEXE

NB: les annexes 1, 2, 4 et 6 figurent dans le document accompagnant le présent rapport.

Annexe 3 :

Guide d'entretien avec les bénéficiaires des outils ou modules

1. Identification du bénéficiaire (organisation) : Nom, adresse

2. Titre de l'outil ou du module

3. Utilisation de l'outil ou du module

Depuis quand vous utilisez l'outil ?

A quelle fréquence ?

Dans quel cadre vous utilisez l'outil ?

L'outil est-il facile d'appropriation ? (motivez la réponse)

L'outil est-il adapté à vos réalités (motivez la réponse)

Le dispositif de suivi mis en place après la formation ou la mise à disposition de l'outil est-il à la hauteur de vos attentes ? (motivez la réponse)

- vous en avez eu besoin de plus d'encadrement pour l'utilisation correcte de l'outil ou des acquis de la formation ?

Combien de temps faut-il pour maîtriser l'outil ?

Les conditions de l'enseignement (durée, supports de communication, langue utilisée, site,...) vous conviennent-elles ?, quels sont les points d'amélioration à apporter ?

Aviez-vous d'autres outils avant celui que vous utilisez actuellement ?

Comment faisiez-vous avant d'avoir l'outil ?

Quelles sont les innovations majeures apportées par l'outil actuel ?

Quels autres besoins de formation ou d'outils pour améliorer les résultats de votre activité ?

4. Impacts de l'outil ou de la formation

L'outil a-t-il eu des impacts significatifs sur votre organisation/ou vos activités ?, si oui lesquels

5. Partage avec d'autres homologues

Avez-vous partagé l'outil ou les acquis de la formation avec d'autres acteurs ?, si oui lesquels ?

Expliquez comment cela s'est passé

Synthèse

| Points forts | Points faibles | Innovations apportées | Points d'amélioration |
|--------------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Annexe 5 :

Exemple de Fiche d'expérience

| | |
|--------------------------------------|---|
| Titre /introduction/résumé | <p>Guide des menus améliorés</p> <p>Le document est sous forme d'un livret présentant une multitude de menus améliorés à base de produits locaux qu'on trouve presque partout à cout relativement faible. Les menus sont décrits sous forme de tableaux simples comprenant deux parties : les ingrédients et la préparation.</p> <p>Le livret présente des notions de base sur les aliments, les carences alimentaires fréquentes et leurs conséquences. Il donne aussi quelques conseils sur les dispositions hygiéniques à prendre pour la manipulation des aliments.</p> |
| Contexte/situation de départ | <p>Les populations ne connaissaient pas et ne se basaient pas sur la valeur nutritive des produits pour proposer des mets de qualité aux élèves. La malnutrition est courante dans les milieux ruraux et concerne surtout les enfants.</p> |
| Stratégie/approche/démarche/parcours | <p>Conception des menus améliorés. Sensibilisation de population sur le potentiel de nos produits locaux. Démonstration de préparation des menus améliorés. Equipe Musa et animateurs du projet LISA II mobilisés pour la formation et le suivi post formation. Formation de femmes leaders. Restitution sous forme démonstration au village en présence des animateurs. Utilisation des produits locaux. Utilisation des supports de communication en image (parlant dans ce type de milieu).</p> |
| Résultats et impacts observés | <p>L'utilisation des produits locaux pour constituer de bons mets. Les mères leaders sont identifiées au niveau de la population ; donc la compétence reste au niveau du village. Proposition des mets de qualité aux élèves.</p> |
| Leçons tirées | <p>Les produits locaux ont le potentiel pour s'imposer au cœur d'une vraie démarche de sécurité alimentaire au village. L'apport scientifique et technique est nécessaire parce que les populations n'ont pas toute la connaissance des valeurs des produits. Une démarche pédagogique (image à l'appui) aide à changer les habitudes.</p> |
| Défi pour l'avenir | <p>Les savoir faire acquis doivent être transformés en opportunité d'entreprise. La sensibilisation doit continuer un certain temps et elle doit toucher à une plus grande échelle les femmes et les scolaires.</p> |
| Conclusion | <p>L'expérience bénéficie d'un échos favorable auprès des populations et pourrait contribuer à amorcer d'importants changements favorables à une meilleure alimentation de la population à partir des produits locaux. La problématique de la sécurité alimentaire doit être gérée en intégrant la dimension culturelle qui influence fortement les habitudes alimentaires.</p> |

Annexe 5 (Suite)

Grille de capitalisation d'expérience

| | |
|---|--|
| Titre /introduction/résumé | Titre de l'outil ou du module Message que vous voulez véhiculer Ramassé du contenu de l'outil ou du module |
| 1- Contexte/situation de départ | Justification de l'utilisation de l'outil ou du module : Environnement global, situation avant l'intervention (introduction de l'outil ou mise en œuvre de la formation : module) |
| 2- Stratégie/approche/démarche/parcours | Comment êtes-vous arrivés ? |
| 3- Résultats et impacts observés | Quelle est la situation d'aujourd'hui ? |
| 4- Leçons tirées | Quels ont été les facteurs déterminants ? et quelles limites ont été observées ? |
| 5- Défi pour l'avenir | Que reste-il à faire pour amplifier les acquis ou affronter le futur ? |
| 6- Conclusion | Impression générale sur l'expérience |