



# L'analyse des changements sociaux au Rwanda. L'expérience de Frères des Hommes



# Sommaire

## Préambule (p. 4)

## 1. Contribuer au changement social à travers le projet PPMDA\* (p. 7)

1.1 Le changement social, de quoi parlons-nous ? (p. 7)

---

1.2 Le projet en bref (p. 8)

1.2.1 Un contexte difficile (p. 8)

1.2.2 Le projet en schéma (p. 11)

1.2.3 Le projet en chiffres (p. 12)

---

1.3 Dépasser les chiffres et leur donner un visage humain (p. 13)

1.3.1 La vision d'avenir du projet (p. 13)

1.3.2 La théorie du changement du projet axée sur les acteurs (p. 14)

---

1.4 Focus sur les changements concrets auxquels a contribué le projet (p. 17)

1.4.1 L'amélioration des conditions de vie des paysans et le changement des mentalités (p. 19)

1.4.2 Une meilleure structuration des groupements paysans qui facilite et renforce le dialogue avec les autorités locales (p. 24)

1.4.3 Un renforcement de la capacité organisationnelle de l'équipe (p. 35)

## 2. Ce n'est que le début (p. 45)

2.5 Faire de la mutuelle de Touba au Sénégal un lieu de développement local (p. 45)

---

2.6 Impliquer les paysans dans le changement social en Haïti (p. 47)

---

2.7 La transformation sociale : une ambition commune de Frères des Hommes et ses partenaires (p. 49)

## 3. Références (p. 50)

\*PPMDA : Promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition

Auteurs :  
Jan Van Ongevalle (HIVA)  
& Caroline Kientz (Frères des Hommes)  
2015

Publié par Frères des Hommes  
avec le soutien de l'Union européenne et  
de l'Agence Française de Développement



# Préambule

*Mise en œuvre depuis 2012 dans le cadre du projet « Promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition (PPMDA) » mené par Frères des Hommes et ses partenaires au Rwanda, la cartographie des incidences (CDI) est une méthode de planification-suivi-évaluation centrée sur les acteurs et considérée comme adaptée aux processus de changement complexe lié aux enjeux de changement social. Cette approche commence à être de plus en plus utilisée par certains acteurs de développement. Frères des Hommes a décidé de capitaliser l'animation de cette méthode dans le cadre du projet PPMDA au Rwanda afin d'ajuster sa démarche et d'améliorer ses outils.*

*A cet effet, Frères des Hommes et ses partenaires rwandais Duhamic-ADRI et Adenya ont cherché à analyser, tirer des leçons et documenter les expériences vécues dans la mise en œuvre de la méthode. Ceci afin d'évaluer dans quelle mesure cette méthode a contribué à faciliter le suivi des changements et à vérifier l'atteinte des hypothèses de départ. Il est utile de souligner que la mise en œuvre de la CDI a été conduite sous la forme recherche-action. La méthode a été adaptée selon les réalités vécues sur le terrain.*

*Cet exercice de capitalisation a l'avantage de restituer le vécu avec le recul nécessaire pour en dégager la substance essentielle et amener la méthode vers sa maturation. Ce faisant, la collecte des éléments marquants de cette expérience sera d'un concours certain en perspective de sa promotion auprès d'autres utilisateurs potentiels.*

*Dans un environnement global qui fait de la réduction de la pauvreté l'une de ses priorités, les partenaires du projet PPMDA entendent livrer la teneur de cette expérience à leurs pairs acteurs du développement dans le monde afin d'enrichir leurs références.*

*En effet, Frères des Hommes est l'un des précurseurs de l'utilisation de la méthode de la cartographie des incidences dans le monde francophone. Cette capitalisation est dès lors l'occasion de documenter les succès et difficultés de sa mise en œuvre.*





Paysans dans la région de Nyaraguru

# 1. Contribuer au changement social à travers le projet PPMDA

## 1.1 Le changement social, de quoi parlons-nous ?

Soutenir la formation et la structuration des paysans pour faire émerger des acteurs en capacité de contribuer au développement économique et social de leur territoire dans un objectif de transformation durable : là est la spécificité des actions de Frères des Hommes et ses partenaires Duhamic-ADRI et Adenya.

L'objet même des finalités de leurs actions dans le cadre du projet « Promotion de la participation des ménages paysans aux politiques de développement agricole et de lutte contre la malnutrition (PPMDA) » se cristallise sur la recherche de changements des comportements, des relations, des actions ou des activités des acteurs locaux (personnes, institutions ou organisations) avec lesquels le projet travaille directement.

Cette vision repose sur les principes suivants :

- **les acteurs locaux détiennent la clé pour développer des solutions propres aux défis qu'ils rencontrent.** Les agents externes comme Frères des Hommes « ne font que faciliter le processus en donnant accès à des ressources, à des idées ou à des débouchés nouveaux pendant une période donnée » (Earl et al. 2001 - *cf. p. 50*) ;
- un projet pourra seulement **contribuer indirectement** à une amélioration des conditions de vie des paysans vulnérables. D'autres acteurs et facteurs y contribuent également, ce qui entrave l'attribution de ces changements aux activités du projet ;
- une amélioration durable des conditions de vie des paysans défavorisés se réalisera seulement à travers des **changements de comportements et de relations** des différents acteurs sociaux, qui seront influencés à leur tour par différents facteurs contextuels. Dès lors, le focus du projet PPMDA et de Frères des Hommes en général est mis sur le renforcement des capacités des acteurs locaux.

## 💡 Méthodologie

Le changement social est un processus assez imprévisible. Cette imprévisibilité découle du fait que dans les interactions sociales, impliquant des êtres humains, l'effet d'une action sur quelqu'un est déterminé par l'historique et la spécificité du contexte dans lequel cette action se déroule (Mowles 2010 - cf. p. 50). De plus, le changement social implique très souvent différentes parties prenantes qui n'ont pas toujours la même perspective sur le même enjeu. Ce qui peut représenter une solution pour l'un peut être un problème pour l'autre. En outre, on peut aussi avoir différents types d'interaction entre les parties prenantes qui sont impliquées dans le changement social : collaboration, négociation, dialogue, influence, lobbying, conflit... Ces éléments font que le changement social est considéré comme un processus complexe et cette complexité a des conséquences concrètes pour la planification, le suivi et l'évaluation des projets de développement comme le PPMDA qui visent à appuyer le changement social (Van Ongevalle et al. 2012, 2013).

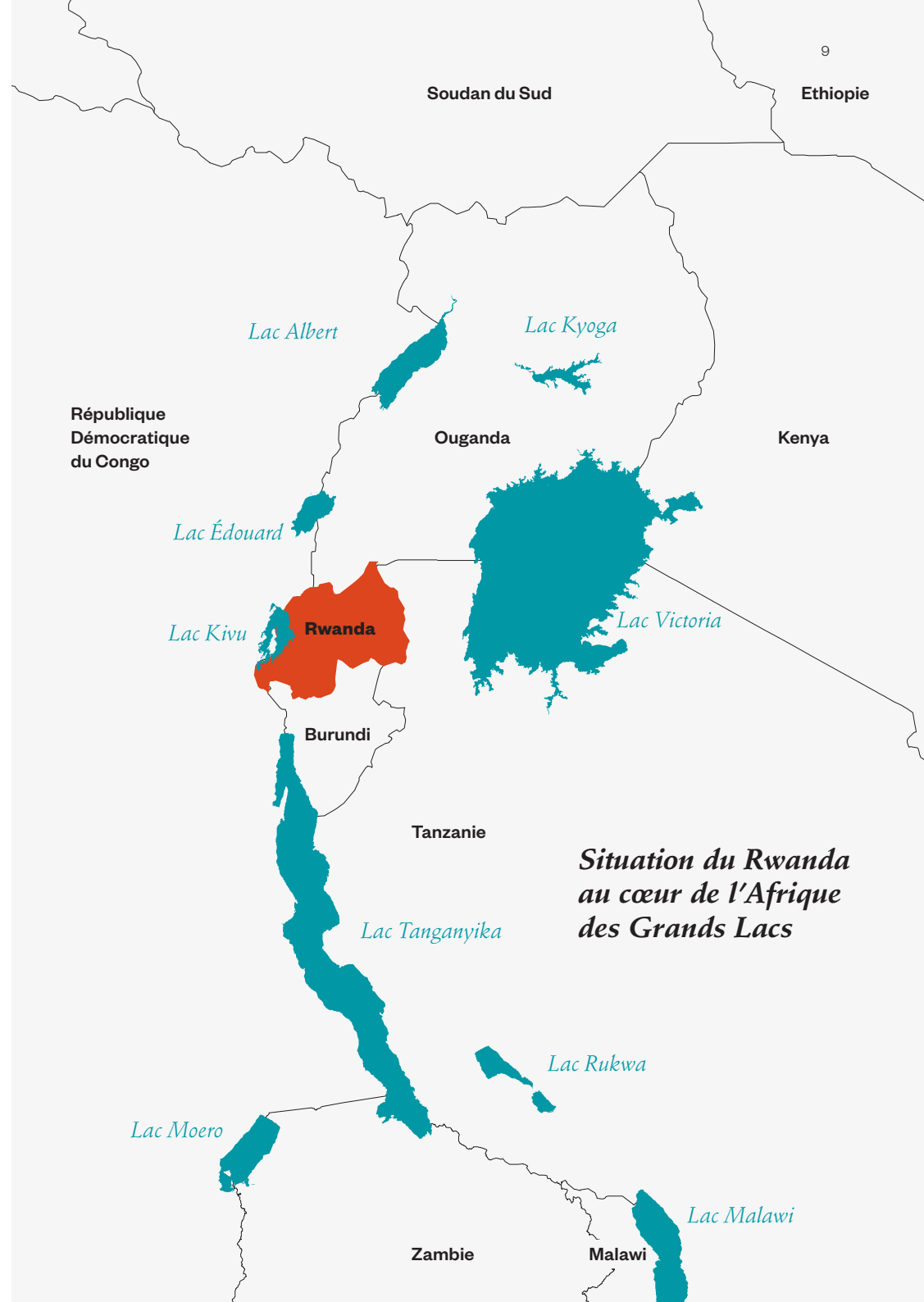
## 1.2 Le projet en bref

### 1.2.1 Un contexte difficile

Le Rwanda est un petit pays dont la densité de population est l'une des plus élevées au monde (332 hab/km<sup>2</sup>). La population rurale représente encore plus de 80% de la population totale et travaille principalement dans l'agriculture et l'élevage. Ce double constat soulève la problématique majeure de la pression foncière en zone rurale : dans la zone ciblée du projet, 44% des ménages paysans ont une surface d'exploitation agricole inférieure à 2 500 m<sup>2</sup> et pratiquent une agriculture de subsistance qui n'assure pas aux membres du foyer une alimentation suffisante, tant en quantité qu'en qualité, et encore moins un revenu stable.

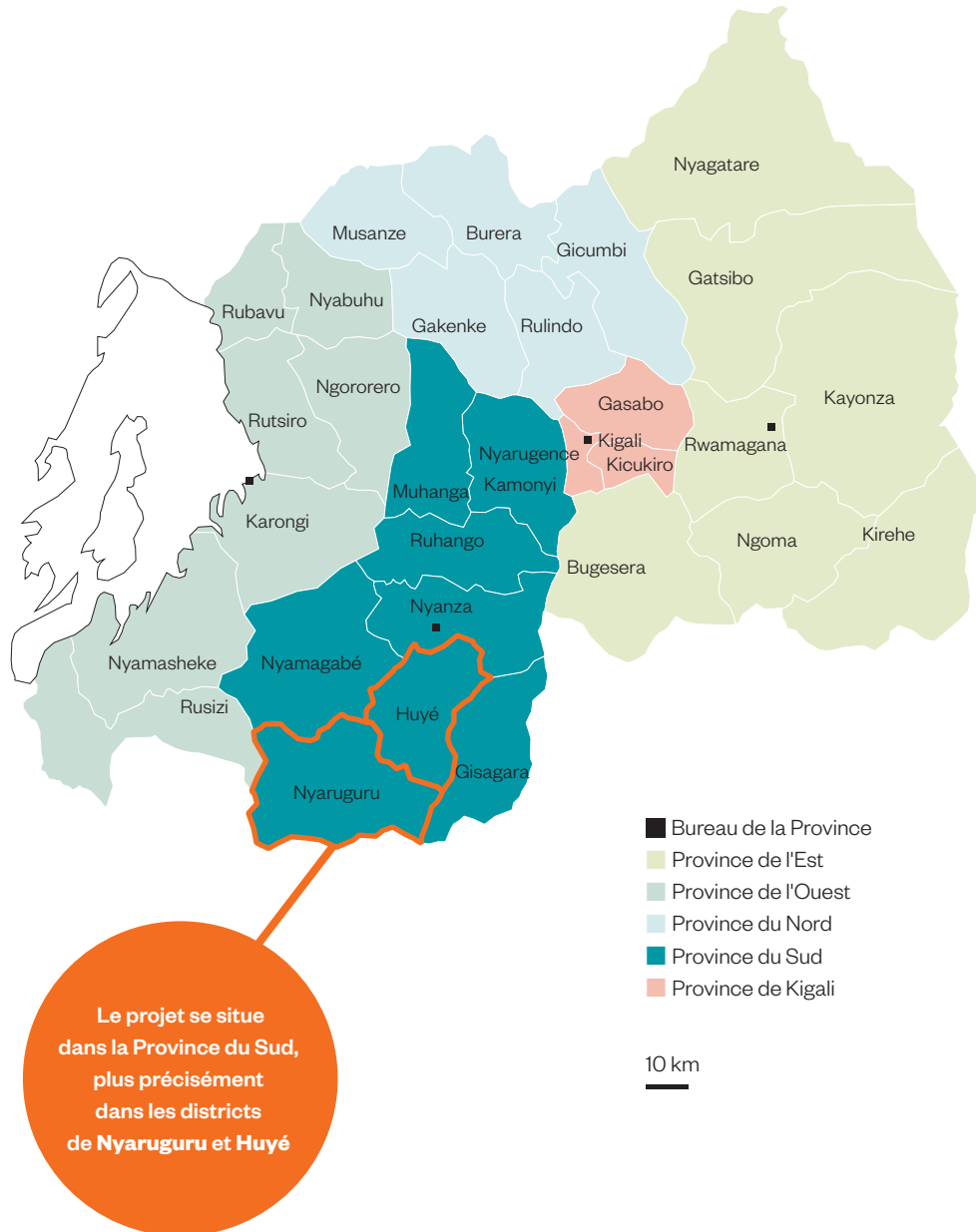
Malgré la politique agricole nationale ambitieuse d'intensification et de diversification de la production, la stratégie et le calendrier de sa mise en œuvre sont mal connus des paysans, pourtant premiers concernés. L'information n'est pas toujours portée jusqu'à eux, notamment auprès des plus en difficulté dont l'existence économique n'est pas reconnue, et eux-mêmes ne sont pas en capacité de participer et de s'approprier ce projet. En effet, outre le fait que la première préoccupation des ménages paysans est encore l'alimentation quotidienne, il faut noter que ces projets de développement agricole ne sont pas bien adaptés aux contraintes des plus petites exploitations familiales. En effet, d'une part les techniques de production proposées (monoculture, intrants chimiques, gros bétail) ne peuvent être facilement appliquées sur de très petites surfaces, et d'autre part la condition sine qua non pour bénéficier de ces projets est d'appartenir à une coopérative agricole. Or, en 2012, environ 55% des ménages paysans sans terre ou ayant une surface inférieure à 0,25 ha sont rattachés à une coopérative agricole. Ces initiatives de structuration, encouragées par les pouvoirs publics, doivent encore être élargies en termes d'adhésion, et aussi approfondies en termes de contenu.

Le projet PPMDA vise à contribuer à une amélioration des conditions de vie des paysans ayant une surface d'exploitation agricole inférieure à 2500 m<sup>2</sup>, en proposant des alternatives techniques matériellement abordables, ainsi qu'en promouvant des mécanismes de participation à la formulation et à la mise en place de politiques publiques agricoles répondant à leurs besoins.



**Situation du Rwanda  
au cœur de l'Afrique  
des Grands Lacs**

**Carte administrative du Rwanda:  
Provinces, districts et la ville de Kigali**



*1.2.2 Le projet en un schéma*

**Une durée de 4 ans : 2012 >2016**

**Cofinancement :** AFD et UE et Frères des Hommes

**Budget :** 1 029 239 € sur les 4 ans

**Zone d'intervention :** 8 secteurs dans les districts de Nyaruguru et Huyé, Province Sud du Rwanda





### 1.2.3 Le projet en chiffres



**650**

ménages recevant du petit bétail (porcs, lapins, poules)



**+ de 800**

élus locaux et personnels techniques déconcentrés associés



**6**

voyages d'étude pour **157** bénéficiaires



**8**

émissions radios réalisées et diffusées



**10**

concours culinaires organisés



**610**

ménages bénéficiant d'animaux issus de la démultiplication



**5 840**

personnes sensibilisées à l'agro-écologie



**425**

personnes formées au leadership et techniques d'expression



**12**

journées portes-ouvertes organisées pour présenter le savoir-faire des organisations paysannes



**+ de 200 000**

plants distribués aux ménages paysans



**24**

groupements économiques constitués



**16**

systèmes d'épargne communautaire mis en place



**1 298**

ménages identifiés dans 19 cellules



**37**

échanges d'expériences organisés



**2**

émissions de télévision réalisées et diffusées



**605**

ménages recevant des semences de légumes et de champignons



**1 476**

membres des groupements économiques formés aux différentes techniques de production agricole et d'élevage

## 1.3 Dépasser les chiffres et leur donner un visage humain

### 1.3.1 La vision d'avenir du projet

*A la fin du projet...*

*Les techniques d'agriculture et d'élevage respectueuses de l'environnement et adaptées aux très petites exploitations sont maîtrisées par les paysans n'ayant peu ou pas de terre ; ces derniers encouragent leurs voisins à les imiter.*

*Ainsi, la production agricole et animale de la zone a augmenté et les paysans ciblés reçoivent un revenu régulier de leurs activités qui leur permet d'assurer leur quotidien (alimentation, santé, éducation, conditions matérielles) et d'épargner. Plus globalement, les conditions de vie des ménages paysans se sont améliorées et l'état nutritionnel et d'hygiène des populations a nettement progressé.*

*La mentalité des ménages bénéficiaires a changé : ils développent des techniques d'agriculture et d'élevage diversifiées et ils ont une alimentation complète et équilibrée. Ils participent activement aux actions de développement local et plus particulièrement aux projets de développement agricole et nutritionnels.*

*Les paysans qui ont participé au projet sont structurés collectivement.*

*Les paysans organisés deviennent des acteurs de leur développement à part entière. Grâce au dynamisme des comités représentatifs et à la grande collaboration des autorités locales, ils influencent la politique agricole et nutritionnelle. Ainsi, les paysans sans terre sont reconnus par l'Etat et leurs spécificités sont prises en considération par les décideurs.*

Le fait de confronter leurs visions et leurs valeurs a permis à Frères des Hommes, Duhamio-ADRI et Adenya de consolider un partenariat plus solide en l'inscrivant dans une perspective plus politique, bâtie sur un intérêt mutuel plus profond

### **Methodologie**

**La première étape de la cartographie des incidences invite les acteurs à formaliser leur vision du changement idéal visé par le projet ainsi que les valeurs qui y sont liées, dans le cadre d'une réflexion collective. La vision reflète les grands changements sur le plan de développement humain, social et environnemental que le projet PPMDA espère encourager et auxquels il espère contribuer.**



### 1.3.2 La théorie du changement du projet axée sur les acteurs

Outre l'exercice de vision, la cartographie des incidences offre une série d'étapes avec différents outils qui permet la clarification de la théorie de changement du projet axée sur les acteurs. Les différents acteurs ou parties prenantes du projet sont clairement explicités dans la théorie de changement (ou la logique d'intervention) du projet. Ce focus sur les acteurs est un atout important de la méthode dans la mesure où il reconnaît que les changements durables au niveau des bénéficiaires finaux sont très souvent dépendants des changements de comportement ou des

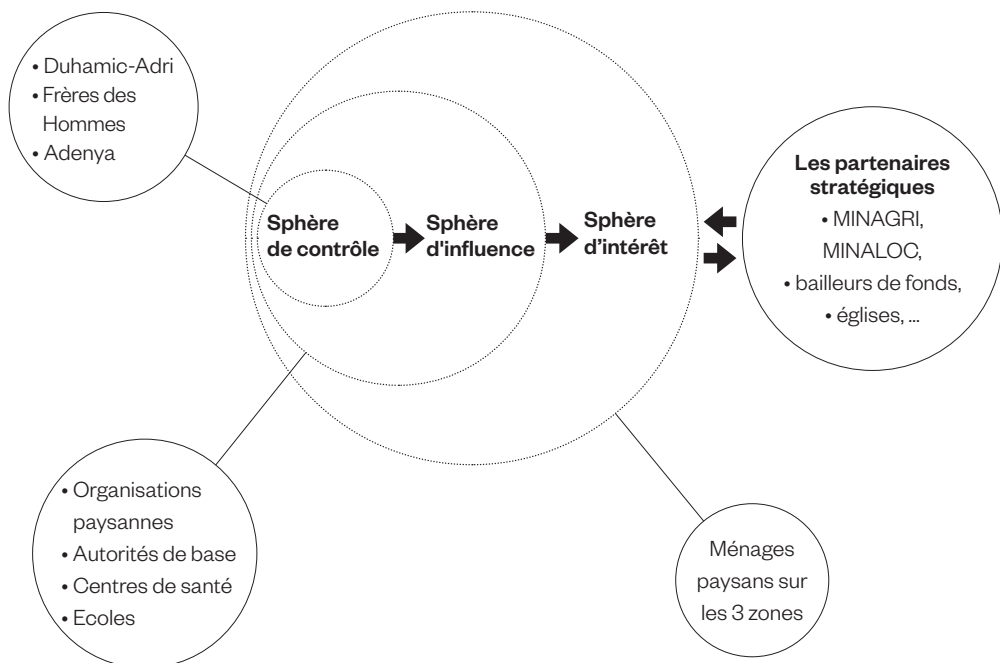
changements de relations au niveau des acteurs locaux avec qui le projet travaille directement. De plus, ce sont ces mêmes acteurs qui continueront à contribuer à la réalisation de la vision du projet une fois celui-ci terminé.

#### **Méthodologie**

**La cartographie des incidences (CDI) est une approche modulaire, cela signifie qu'il n'est pas obligatoire de suivre toutes les étapes de la méthode comme indiquées dans le manuel. Au contraire, il est possible de choisir seulement les éléments qui sont considérés comme utiles dans un contexte particulier.**

La figure ci-dessous qui distingue trois sphères est une représentation visuelle de la logique d'intervention du projet PPMDA.

**La cartographie des acteurs du projet**



• **La sphère de contrôle** contient les acteurs qui contrôlent dans une grande mesure les activités et budgets du projet. Il s'agit de Frères des Hommes et des ONG locales partenaires, Adenya et Duhamic-ADRI.

• **La sphère d'intérêt** contient les bénéficiaires finaux du projet, c'est à dire les ménages paysans sur les 3 zones géographiques où le projet se déroule. Les changements visés à ce niveau (i.e. l'impact) sont décrits par la vision du projet. Le diagramme ci-dessus montre que les bénéficiaires finaux se trouvent assez éloignés du cercle de contrôle, ce qui signifie que l'équipe projet et ses activités ont seulement une influence indirecte sur ces acteurs.

• **La sphère d'influence** au centre contient les partenaires limitrophes soit les autorités de base, les organisations paysannes, les centres de santé et les écoles. Les partenaires limitrophes représentent les acteurs avec lesquels le projet peut travailler directement ou sur lesquels le projet peut exercer une influence directe : ils sont en quelque sorte les alliés du projet. Ce sont ces acteurs qui auront une influence directe et à long terme sur les bénéficiaires finaux. La cartographie des incidences focalise le processus de suivi sur les changements de comportements et de relations au niveau de ces partenaires limitrophes.

#### **Méthodologie**

**Un partenaire limitrophe est un individu, groupe ou organisme avec qui le projet interagit directement pour susciter le changement et de qui il peut attendre certaines possibilités d'influence des bénéficiaires finaux dudit projet.**

**Les partenaires stratégiques** sont positionnés hors des trois cercles. Il s'agit des parties prenantes qui ont un intérêt dans le projet mais sur lesquelles le projet ne vise pas de changements. Bien que le projet puisse collaborer avec elles, elles ne feront pas l'objet du système de suivi ni ne recevront des appuis du projet comme c'est le cas pour les partenaires limitrophes.

#### **Méthodologie**

**La réflexion avec l'équipe projet sur la théorie du changement illustrée dans la figure ci-dessus a aussi contribué à une discussion qui est toujours en cours au sein de l'équipe autour de la question des écoles et des centres de santé qui sont des partenaires limitrophes. La discussion porte sur le fait que les écoles et centres de santé sont des acteurs incontournables dans le projet mais ne sont pas aujourd'hui systématiquement intégrés dans les activités du projet avec un objectif de les renforcer. Ils ne font pas l'objet du processus de suivi et évaluation comme c'est le cas pour les organisations paysannes et les autorités locales.**

#### **Définir des objectifs de changement de comportement et relation pour les acteurs locaux intermédiaires**

Frères des Hommes et ses partenaires Duhamic-ADRI et Adenya ont défini des objectifs de changement (incidence visée) pour les organisations paysannes et les autorités locales (partenaires qui se trouvent dans la sphère d'influence du projet et qu'on appelle les partenaires limitrophes).

#### **Méthodologie**

**Une incidence visée décrit le comportement, les relations, les activités ou les agissements d'un partenaire limitrophe qui fera que le partenaire pourra contribuer maximalelement à la vision globale du projet.**



### Objectifs de changements pour les organisations paysannes :

*Le projet espère voir des organisations paysannes qui fonctionnent de façon démocratique et qui apportent une attention particulière à la participation des femmes. Ces organisations sont bien structurées, solides et représentatives des ménages paysans vulnérables. Pour assurer leur viabilité sur le long terme, elles développent des activités génératrices de revenus. Elles accompagnent les ménages paysans qui ont peu ou pas de terre dans le développement d'activités économiques agropastorales adaptées aux très petites surfaces et développent des activités de sensibilisation en direction des populations sur les normes d'hygiène et d'alimentation. Elles sont forces de nouvelles propositions et osent exprimer leurs idées.*

*En effet, ces organisations paysannes participent activement à la vie citoyenne locale et jouent notamment un rôle dans la prévention et la résolution des conflits. Elles sont capables de discuter objectivement et de collaborer avec les autorités de base. Celles-ci les considèrent comme des interlocuteurs privilégiés. Ainsi, elles défendent les intérêts des*

*paysans vulnérables à travers des actions de plaidoyer afin que de nouveaux projets de développement agricole soient instaurés en leur faveur.*

### Objectifs de changements pour les autorités locales :

*Le projet espère voir des autorités de base qui adhèrent et diffusent les techniques d'agriculture et d'élevage développées par le projet. Elles accompagnent et soutiennent les paysans vulnérables dans le développement de leurs activités agricoles et d'élevage en collaboration avec les organisations représentatives. Elles sont conscientes des problématiques des paysans ayant peu ou pas de terre et les prennent en compte dans l'élaboration des plans de développement local. Les autorités de base animent des espaces de concertation, elles ont une écoute attentive des propositions venant des organisations paysannes et leurs sont redevables. Les autorités de base collaborent en transparence avec les organisations paysannes et défendent les intérêts des paysans auprès des instances supérieures ; elles osent porter des revendications en faveur de ces paysans à travers des actions collectives de plaidoyer.*



Une des bénéficiaires du projet PPMDA dans le district de Huyé

## 1.4 Focus sur les changements concrets auxquels a contribué le projet

Comme la cartographie des incidences (CDI) est précisément conçue pour planifier, suivre et évaluer les projets qui visent la transformation sociale, Frères des Hommes a décidé de s'inspirer de cette méthodologie pour conduire et suivre le projet PPMDA. En effet, Frères des Hommes a trouvé que la cartographie des incidences présentait des caractéristiques particulièrement adaptées aux enjeux du projet.

- Son focus sur le changement des comportements et des relations entre acteurs locaux et sur l'apprentissage la rend particulièrement pertinente pour suivre et évaluer de manière participative la direction dans laquelle progresse le projet.

- L'apprentissage collaboratif sur les changements chez les acteurs limitrophes permet aussi une analyse approfondie sur la pertinence et l'efficacité des stratégies d'appui mises en œuvre par le projet. Cette analyse permet alors d'identifier les ajustements ou adaptations à opérer par rapport aux stratégies du projet.

- Ce cycle continu de réflexion, apprentissage, planification et action permet le développement d'une capacité d'adaptation au sein du projet qui est essentielle pour gérer un processus de changement complexe et imprévisible. Une telle approche permet aussi de suivre et évaluer les résultats du projet en termes de changements des comportements et des

relations des parties prenantes. Ce niveau de résultat n'est souvent pas clairement explicité dans les cadres logiques traditionnels.

Au moment du démarrage du pilotage de la cartographie des incidences (CDI) lors du lancement du projet, le projet PPMDA était déjà écrit et basé sur un cadre logique qui représente un outil de planification-suivi-évaluation du projet conforme aux directives des bailleurs du projet (AFD et UE). Bien que le cadre logique du projet décrive déjà l'objectif spécifique et les résultats visés, la théorie du changement explicitée ci-dessus a permis de compléter le cadre logique dont les résultats visaient des changements de comportements, mais les indicateurs de suivi étaient d'ordre quantitatif. Ceci est illustré dans l'encadré ci-dessous qui montre un extrait du cadre logique du projet.

### Extrait du cadre logique du projet PPMDA

#### Objectif spécifique :

Renforcer les capacités des ménages paysans, tant sur le plan individuel que collectif, afin qu'ils réalisent, en synergie, leur potentiel de producteurs et d'acteurs du développement local.

#### Résultat :

Le dialogue entre paysans et autorités locales s'est amélioré, tant en régularité qu'en pertinence des échanges, et les outils disponibles dans le cadre de la décentralisation sont mieux utilisés.

#### Indicateurs (sélection) :

- Au moins 24 visites (soit 1 par an et par secteur) sont organisées pour des délégations de représentants des autorités de cellules et de secteurs invitées à visiter les exploitations des paysan(ne)s appuyé(e)s par l'action ;
- 80 réunions de concertation entre paysan(ne)s ayant une surface d'exploitation  $\leq 0,25$  ha et autorités locales sont organisées, soit 4 par an et par secteur ciblé (2 par an en an 1).

Alors que le cadre logique était considéré utile par l'équipe du projet pour expliciter clairement les différentes activités à exécuter, il y avait aussi un sentiment de frustration au sein de Frères des Hommes pour qui les rapports de suivi ne fournissaient pas assez d'informations utiles sur les changements induits par les activités. De même, l'équipe trouvait trop faible l'analyse des changements visés et atteints par le projet (attendus et inattendus) ainsi que l'implication de l'équipe projet et des bénéficiaires dans cette analyse.

L'introduction de la cartographie des incidences (CDI) a donc été perçue comme une approche complémentaire au cadre logique capable d'aider l'équipe à se concentrer sur les effets qualitatifs des activités, pour qu'elle puisse mieux analyser la direction prise par le projet et réajuster en temps réel si nécessaire.

Après trois ans d'expérimentation de la cartographie des incidences dans le projet PPMDA, Frères des Hommes a commissionné une évaluation externe pour établir une analyse globale des changements sociaux auxquels le projet a pu contribuer et qui avaient été révélés grâce à l'utilisation de la CDI. L'évaluation visait aussi une capitalisation d'expériences et apprentissages à partir de l'utilisation de la CDI comme système de planification-suivi-évaluation du projet. En reprenant la cartographie des acteurs (cf. schéma), cette section présente les changements sociaux auxquels le projet PPMDA a contribué au Rwanda, aussi bien au niveau des ménages (sphère d'intérêt) et organisations paysannes que des autorités locales (sphère d'influence).

## 💡 Méthodologie

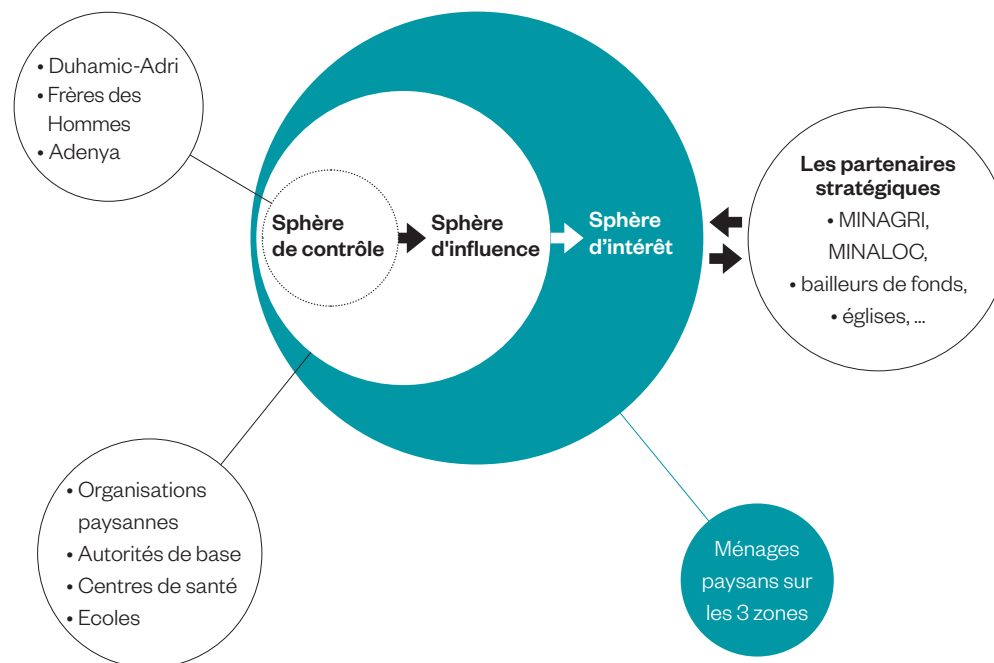
**La méthodologie de l'évaluation externe a été la suivante :**

- **reconstruction de la théorie du changement du projet avec les différents partenaires durant un atelier collectif avec l'équipe projet. Cela a permis de récolter l'appréciation de l'équipe projet des changements attendus au niveau des différents groupes cibles dans les différentes sphères d'influence du projet (sphère de contrôle, sphère d'influence et sphère d'intérêt) ;**

- **récolte des histoires d'impact des différents acteurs du projet faite à partir d'interviews menées dans des groupes de discussion durant lesquels chaque participant pouvait évoquer les changements les plus significatifs auxquels le projet avait contribué ainsi que son avis sur les stratégies du projet contribuant à la réalisation de ces changements et sur les facteurs bloquants et favorisants ;**

- **visites de terrain et analyse des rapports de suivi et des comptes rendus des ateliers de réflexion sur les résultats des cycles de suivi basés sur la cartographie des incidences.**

### 1.4.1 L'amélioration des conditions de vie des paysans et le changement des mentalités



Un des objectifs de l'évaluation externe était une analyse de l'impact auquel le projet PPMDA avait pu contribuer. L'impact était entendu comme des changements durables dans les conditions de vie de bénéficiaires finaux, les ménages paysans, sur les 3 zones d'intervention du projet (cf. sphère d'intérêt). En outre, l'évaluation visait aussi une analyse des mécanismes ou des facteurs qui pouvaient avoir contribué à cet impact pour mieux comprendre la contribution du projet PPMDA. De cette analyse est ressortie comme fil rouge la contribution du projet PPMDA à

l'amélioration des conditions de vie des paysans à travers l'adoption de pratiques agricoles plus adaptées à des surfaces d'exploitation très petites. Une augmentation des revenus et une alimentation plus équilibrée ont été mentionnées par une large majorité des paysans et autorités locales comme les changements les plus significatifs et liés au projet PPMDA au niveau des bénéficiaires finaux (voir citations). Ceci s'est aussi confirmé pendant les visites de terrain et à travers l'analyse des rapports de suivi et les entretiens avec l'équipe projet.

« Avant j'étais pauvre, je ne pouvais même pas m'acheter un œuf. Avec les poules données par le PPMDA, j'ai pu améliorer les conditions nutritionnelles de mon ménage et de mon entourage en consommant et vendant les œufs au marché. L'argent gagné au marché m'a permis de payer les frais de scolarité de santé pour ma famille. De plus, avec les formations reçues sur les jardins potagers, j'ai développé mon jardin et d'autres bénéficiaires viennent chez moi apprendre les techniques maintenant. »

**Spéciose UWERA,**  
membre du comité représentatif

La promotion par le projet de la démultiplication du petit bétail à travers la structuration des paysans ainsi que la mise en place de jardins potagers et de sessions de sensibilisation sur la nutrition ont été les mécanismes contribuant fortement à cet impact.

- La promotion de la démultiplication à travers la structuration des paysans

Le processus de démultiplication implique que le paysan qui reçoit un animal (dans le cas du projet PPMDA, du petit bétail : lapins ou porcs) ne peut le vendre qu'après avoir donné 5 petits à 3 autres paysans. Les bénéficiaires de la démultiplication sont choisis d'après des critères de vulnérabilité au cours des réunions de village en présence des autorités locales.

Ce processus n'est pas nouveau et est bien

connu d'autres organisations de développement et des autorités locales au Rwanda. Mais la spécificité du projet PPMDA est que ce processus de démultiplication est encadré à travers une structuration des paysans impliqués. Ce sont les organisations paysannes qui se chargent du suivi et du processus de la démultiplication. En outre, les organisations paysannes fonctionnent comme des interlocutrices pour les animateurs du projet, qui peuvent plus facilement mobiliser ou engager les paysans dans les activités d'animation autour des objectifs du projet (par ex. appui technique autour des pratiques agricoles comme le compostage, le soin des jardins potagers ou encore du bétail...). De plus, les membres des organisations paysannes formés dans le cadre du projet sont supposés former à leur tour d'autres membres qui n'auraient pas bénéficié des formations. Les organisations paysannes, à travers un mécanisme de démultiplication, facilitent donc une plus large portée de l'appui technique des animateurs du projet.

L'encadré ci-dessous illustre comment la participation des paysans aux voyages d'étude organisés par le projet a promu des échanges riches entre les paysans. Ces échanges ont alors contribué à des changements réels dans les pratiques d'élevage des paysans mais aussi des autorités locales (comme par exemple, les vétérinaires qui commencent à réaliser l'importance d'accorder plus d'attention au petit bétail).

- Partager les expériences par les voyages d'étude

« Le projet a organisé un voyage d'étude pour des paysans de notre secteur auprès d'agriculteurs qui utilisent des approches d'élevage de porc innovantes. C'est au cours de ce voyage qu'ils ont rencontré une paysanne qui avait réussi à payer les frais scolaires de ses enfants grâce aux profits générés avec l'élevage de porcs. Depuis ce voyage d'étude, les paysans ont acquis des connaissances pratiques sur l'élevage de porcs et de lapins. Avant le voyage d'étude, ils pensaient que le porc ou le lapin n'avait pas besoin de boire de l'eau. Avec ces visites d'échanges se sont développés des petits comités d'aide de vétérinaires qui passent de village en village pour vacciner les animaux. Les vétérinaires de secteurs disent aussi que ces activités les ont aidés dans leur travail car ils n'arrivaient pas à sensibiliser les paysans avant. Ils commencent eux-mêmes à réaliser qu'ils se focalisaient avant davantage sur le gros bétail négligeant ainsi les petits animaux. Le projet a donc contribué à ce changement d'attitude chez les vétérinaires qui sont devenus de véritables collaborateurs. »

**Gérard BIZIMANA,**  
animateur du projet PPMDA

Cette démultiplication a également renforcé les liens de solidarité entre ménages paysans se trouvant dans des situations comparables, que ce soit par le don d'un petit mais aussi dans l'accompagnement quotidien de ces nouveaux éleveurs, en les aidant à construire les structures nécessaires et en les conseillant sur les techniques d'élevage. Avec le projet, la plupart des paysans impliqués sont parvenus à étoffer leurs activités en achetant d'autres

animaux et d'autres ont pu acheter des terres à côté de leurs parcelles pour accroître leurs activités, notamment en termes de culture.

- La diminution de la malnutrition à travers la mise en place de jardins potagers et les séances de sensibilisation

Sur la base des entretiens avec les représentants des organisations paysannes et des autorités locales, l'évaluation a pu constater un consensus général sur le fait que le projet ait contribué à une diminution notable de la malnutrition dans les secteurs d'intervention. Les formations sur l'alimentation équilibrée et l'appui à la mise en place de jardins potagers ainsi que la distribution de plantules ont été identifiées comme des stratégies contribuant à cet effet. Pourtant, il existait déjà des jardins potagers avant le projet, mais sans technique spécialisée. C'est donc particulièrement autour de ces techniques spécialisées que les acteurs ont vu une réelle force du projet. Il s'agit par exemple de techniques de compostage, de paillage pour protéger le sol de la sécheresse et des mauvaises herbes, et de diversification des légumes.

Les activités de sensibilisation comme les démonstrations culinaires dans les villages et les concours inter-villages à travers les associations de femmes ont aussi été considérées par une majorité des interlocuteurs pendant l'évaluation comme des stratégies qui ont nettement contribué à un changement de comportement observable au niveau des ménages vis-à-vis de la consommation de légumes.



La lutte contre la malnutrition étant une ligne de travail importante, les autorités locales ont perçu ces activités mises en place par le projet comme très efficaces et comme contribuant à la réalisation de leurs contrats de performance. La force du projet a été cette approche éducative très participative, impliquant directement les paysans. Les voyages d'études, concours inter-villages et démonstrations culinaires dans les villages ont permis des processus d'apprentissage horizontaux (échanges d'expériences entre collègues-paysans ou femmes) très appréciés par les paysans. Le témoignage ci-dessous illustre la perception qu'avaient les paysans sur les sessions de sensibilisation sur la malnutrition données par les autorités locales avant le projet.

« Il y a eu un autre grand changement dans ma façon de penser. Avant, je n'avais pas l'habitude de consommer des légumes. Je n'accordais pas d'importance à ce type de culture. Depuis le projet PPMDA et les formations reçues en nutrition, je me suis donné l'objectif de me servir de l'argent issu du porc pour m'acheter des parcelles d'environ 15 et 20 ares pour 250 000 FRW et cultiver des légumes. A présent, ces deux parcelles sont couvertes de légumes. J'ai décidé maintenant qu'il y aurait tout le temps des légumes chez moi. »

**Juvéna RUKUNDO,**

membre d'un comité représentatif dans le district de Nyaruguru

« Avant le projet PPMDA, les autorités locales, à travers les centres de santé, faisaient déjà des activités de sensibilisation sur la malnutrition et l'importance des légumes. Mais cela ne marchait pas bien car les gens avaient l'impression d'être forcés par l'Etat à changer leur alimentation. Ils croyaient être punis quand ils ne faisaient pas ce qu'enseignaient les centres de santé. Ceci ne contribuait pas à une bonne appropriation et donc ceci ne provoquait pas de changements de comportement. L'approche du projet PPMDA est différente parce que les formations vont beaucoup plus en profondeur. On reçoit par exemple des informations sur les techniques à utiliser pour cultiver les légumes, sur l'importance de l'hygiène personnelle et la propreté de la maison ou encore sur quoi faire pour garantir la santé de l'enfant pendant les deux premières années. Avant, nous pensions que toutes ces choses étaient réservées aux riches et non à nous, les pauvres. Mais nous avons compris grâce au projet que c'est aussi important pour nous et qu'en plus, c'est à notre portée. »

**Drocella NYIRANTEZIMANA,**

représentante d'une association de femmes

## 💡 **Méthodologie**

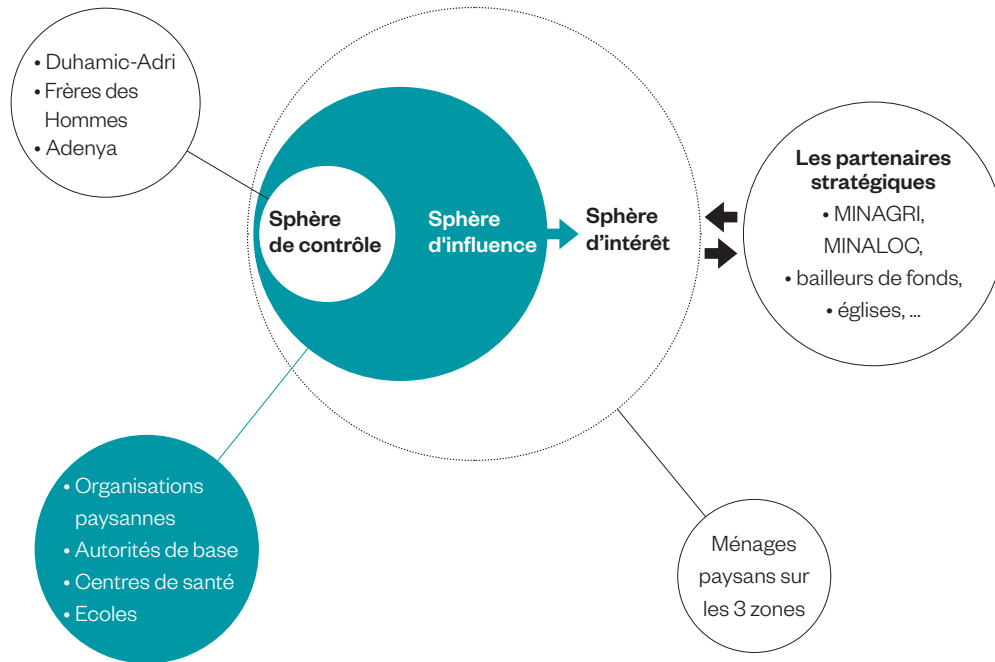
Pour collecter ces témoignages, l'équipe d'évaluation a utilisé une méthode de suivi-évaluation participative et qualitative qu'est le « Most Significant Change » (Changement le plus Significatif). Cette méthode propose une évaluation de type participatif basée sur des témoignages récoltés auprès de différents acteurs du projet. Ces « histoires de changements s'appuient sur des données simples et vérifiables et permettent une représentation concrète de la réalité. Dans le cadre de l'évaluation menée au Rwanda, il a été choisi de collecter les histoires durant des discussions de

groupe, et non d'entretiens individuels. L'équipe d'évaluation a rencontré 3 types de groupes acteurs du projet :

- L'équipe projet PPMDA composée de 6 membres (2 coordinateurs, 3 animateurs, 1 nutritionniste)
- Des représentants des autorités locales : 2 fois 12 représentants (sur 2 journées différentes)
- Des membres d'organisations paysannes : 2 fois 12 membres (sur 2 journées différentes)



### 1.4.2 Une meilleure structuration des groupements paysans qui facilite et renforce le dialogue avec les autorités locales



La cartographie des incidences (CDI) met un focus sur le suivi des changements au niveau des acteurs qui se trouvent dans la sphère d'influence (soit les parties prenantes directement impliquées avec lesquelles l'équipe projet travaille). Ce focus considère que ce sont ces acteurs qui peuvent garantir la durabilité des résultats du projet. A travers le pilotage de la CDI, le principe de la durabilité et d'autonomisation des acteurs locaux est devenu un aspect très important dans le projet PPMDA, ce qui est fortement ressorti de l'évaluation et des cycles de suivi basés sur la CDI. Ni dans les entretiens, ni pendant les

visites de terrain, l'évaluation a observé une tendance des paysans à être dépendants du projet du point de vue financier. Au contraire, tous partageaient ce sentiment qu'il ne pouvait pas y avoir de retour en arrière en termes de conditions de vie améliorées, même après la clôture du projet. Une telle tendance avait également été relevée à travers les cycles de suivi basés sur la cartographie des incidences. Cela témoigne donc d'une émancipation forte des paysans et d'un gage de durabilité des actions du projet. Le principe d'autonomisation caractérise en effet l'approche du projet PPMDA et il constitue un véritable atout.

La traduction concrète de ce principe se manifeste à travers les observations suivantes : un fort accent sur le renforcement des capacités des organisations paysannes ainsi qu'un accent particulier sur le renforcement de la relation entre les organisations paysannes et les autorités locales. La section suivante développe ces deux observations.

#### • Un accent particulier sur le renforcement des capacités des organisations paysannes à travers des approches non-paternalistes

Les approches adoptées par le projet PPMDA ont activement impliqué les bénéficiaires dans la prise en charge de leur propre développement. Les approches ci-dessous mises en œuvre par le projet ont été désignées par les bénéficiaires comme particulièrement efficaces en termes de renforcement des capacités :

- Des formations complètes pendant lesquelles les participants maîtrisent des techniques spécifiques (par ex. culture des champignons, aménagement de jardins potagers, leadership, structuration de groupements...);
- Des activités d'échanges entre collègues à travers les voyages d'étude, les activités de sensibilisation organisées par les paysans eux-mêmes (concours inter-villages, démonstrations culinaires...);

- L'appui continu des animateurs du projet bien implantés dans les secteurs et capables de donner un encadrement très adapté aux besoins spécifiques des paysans ;

- Un appui minimal qui cherche à éviter l'établissement de systèmes qui fonctionnent parallèlement aux dynamiques locales. En effet, la majorité des différents systèmes d'appui qui ont été influencés par le projet sont gérés et maintenus par les paysans eux-mêmes comme l'illustrent les exemples suivants :

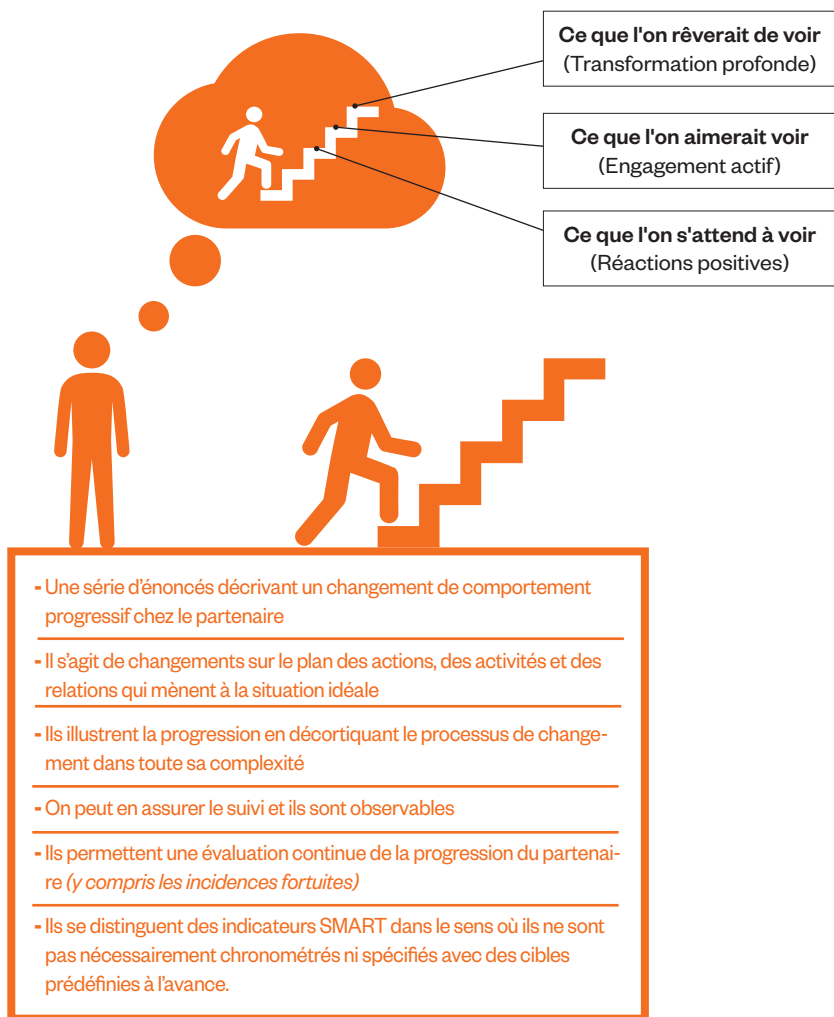
- le processus de démultiplication est auto-géré par les organisations paysannes ;

- les kits vétérinaires sont gérés par les paysans qui doivent payer pour l'utilisation des médicaments du kit. Un membre de l'organisation paysanne est aussi formé comme para-vétérinaire et désigné pour la gestion et l'utilisation du kit ;

- les groupements économiques gèrent leurs propres caisses sur la base des tontines dont le prix est déterminé par les groupements mêmes. Après l'investissement d'un crédit limité comme budget de démarrage au moment du lancement du groupement, l'appui du projet se limite aux formations ou encadrement sur la gestion financière ou le leadership.

## 💡 Méthodologie

La cartographie des incidences propose de définir des marqueurs de progrès pour chaque partenaire limitrophe dans la sphère d'influence du projet afin de suivre et mesurer son évolution vers son objectif de changement et la vision globale du projet. Les marqueurs de progrès permettent le suivi d'un changement progressif des comportements ou des relations d'un partenaire limitrophe, allant d'une réaction positive aux activités du projet à une transformation profonde (voir la figure).



### • Un renforcement des capacités à travers un changement de mentalités

Avant le projet PPMDA, plusieurs représentants des organisations paysannes estimaient qu'il était impossible pour eux d'améliorer eux-mêmes leurs conditions de vie. Mais au fur et à mesure, avec l'appui minimal du projet, ils ont compris qu'il était possible de sortir de la pauvreté par leurs propres moyens. Cette réalisation révèle un processus d'apprentissage dans lequel les paysans commencent à questionner des hypothèses qui s'avéraient incorrectes. Ceci représente un acquis important pour assurer la pérennité des changements de comportements et est illustré dans le témoignage ci-dessous. Par exemple, les paysans pensaient qu'il était impossible de générer de l'argent de la production de légumes. Pourtant, on a observé différents exemples où certains d'entre eux, avec une petite surface et un appui minimal du projet, arrivaient à commercialiser les surplus de légumes issus de leurs jardins potagers. Il est important de noter que même les petites sommes d'argent représentent beaucoup pour les paysans. De même, ceux-ci percevaient le petit bétail comme moins rentable que le gros bétail. Mais après les formations reçues et le don de petit bétail, ils ont compris que cela pouvait les aider à se développer rapidement.

« Avant, on ne pensait pas que les gens qui n'ont pas ou peu de terre pouvaient se développer. On ne cultivait pas de légumes car on pensait qu'on ne pouvait pas en tirer d'argent. Mais grâce au projet, on a mis en place un jardin potager démonstratif pour sensibiliser les autres personnes à la culture de légumes. Alors, pendant la saison d'agriculture de septembre à décembre 2014, notre production de carottes est montée à 180 kg sur une surface de 5 mètres sur 7. Même les autorités locales sont venues voir parce qu'ils ne

pouvaient pas croire qu'il était possible de réaliser une telle production. Maintenant, même les membres de notre groupement ont une parcelle où ils cultivent des légumes comme des carottes, oignons, amarantes... Aussi, avec le système de démultiplication, ce sont au début 20 ménages qui ont reçu un porc. Puis ces 20 ménages ont partagé 48 porcelets avec d'autres ménages qui vont bientôt, à leur tour, en donner à d'autres ménages. Avec la vente de légumes et des animaux, nos membres ont pu payer la mutuelle de santé pour les membres de leur famille et se racheter de nouveaux habits. »

**Laurent RUVUNANYIRARWO,**  
vice-président du comité représentatif,  
dans la zone de Huye

« Avant je nourrissais mes porcs d'excréments et les laissais vivre dans la boue dans l'étable. Je n'avais pas installé de toit afin de laisser la pluie pensant que le porc était bien dans la boue. Grâce au voyage d'étude, j'ai compris que l'hygiène dans une porcherie était indispensable pour bien entretenir ses bêtes. J'ai fait donc construire une étable plus moderne avec un toit et des planches par terre pour que le porc n'ait pas de contact avec la terre. Il est courant que le porc soit attaqué par le ténia. Mais grâce au voyage d'étude, j'ai su qu'un porc devait vivre dans une étable bien couverte, être bien nourri et bien entretenu et cela lui évite des maladies. J'ai donc acheté des aliments pour mon bétail. Les voisins se moquaient de moi au début, ils me demandaient "mais pourquoi tu achètes de la nourriture pour ton porc ?". Je leur ai expliqué. Le porc que j'ai élevé m'a ensuite permis de m'acheter une vache grâce à la vente des porcelets. Comme je disais, une petite chose peut entraîner une grande chose. »

**Juvéna RUKUNDO,**  
membre d'un comité représentatif dans la  
zone de Nyaruguru



Dans le cas du projet PPMDA, il y a eu une évolution des marqueurs de progrès pendant le processus de pilotage de la cartographie des incidences. Les modifications et adaptations ont été faites en présence de toute l'équipe à l'occasion d'un séminaire en septembre 2014 animé par la responsable Ingénierie de projet de Frères des Hommes. Nous pouvons en relever deux importantes :

- Le passage de 14 marqueurs de progrès à 5 pour chaque partenaire limitrophe ce qui a fortement aidé la collecte ainsi que l'analyse des données de suivi

### Evolution des marqueurs de progrès pendant le processus de pilotage de la CDI

#### On s'attend à ce que les autorités locales

1. Participent aux activités et aux événements organisés par le projet et visitent les réalisations
2. Echantent plus régulièrement avec les paysans
3. Aient une meilleure compréhension des problématiques et des revendications des petits paysans ayant peu ou pas de terre

#### On souhaite que les autorités locales

5. Ecoutent avec une attention spécifique les paysans à petites exploitations agricoles et leurs comités représentatifs
6. Sensibilisent les populations aux techniques d'agriculture et d'élevage développées par le projet à travers leur personnel technique
7. Répondent favorablement aux revendications des organisations paysannes sur des problématiques locales
8. Prennent en compte les problématiques des petits paysans ayant peu ou pas de terre au cours de la planification de développement local

9. Soutiennent l'organisation d'activités et de rencontres mises en œuvre par les organisations paysannes

10. Elles intègrent les techniques d'agriculture et d'élevage développées par le projet dans leurs programmes de développement et le diffusent même au-delà de la zone d'intervention du projet

11. Sont transparentes et redevables vis-à-vis des populations, notamment via l'organisation de journées portes-ouvertes

#### On aimerait, dans l'état idéal que les autorités locales

12. Considèrent les organisations paysannes, dont les comités représentatifs, comme interlocuteurs et acteurs de changement
13. Collaborent étroitement avec les comités représentatifs
14. Participent aux actions de plaidoyer des paysans et de leurs organisations, et qu'elles osent porter ces revendications auprès des autorités supérieures

1. Les autorités locales participent aux activités et événements organisés par le projet et visitent les réalisations
2. Les autorités locales ont une meilleure compréhension des problématiques et des revendications des petits paysans
3. Les autorités locales échantent avec les paysans et répondent aux revendications des organisations paysannes sur des problématiques locales

4. Les autorités locales intègrent les techniques (agricoles, d'élevage, d'hygiène et lutte contre la malnutrition) développées par le projet et les diffusent.
5. Les autorités locales considèrent les organisations paysannes, dont les comités représentatifs, comme des acteurs de changements et des interlocuteurs privilégiés, et collaborent avec elles pour réaliser des activités



Dans le district de Huyé, deux bénéficiaires du projet PPMDA

### 💡 Méthodologie

Le changement de critères d'évaluation des marqueurs de progrès passe d'un système de 3 couleurs (vert : changement fort ; jaune : changement moyen ; rouge : changement faible) à un système de 5 couleurs. Ce changement a permis d'avoir des critères plus élaborés permettant une évaluation des marqueurs de progrès plus nuancée par les animateurs

#### Evolution des critères d'évaluation pour évaluer les marqueurs de progrès :

##### Pas de changement

Le partenaire limitrophe ne va pas dans le sens du marqueur (stagnation ou sens contraire)



Le partenaire limitrophe a la volonté de changer ses pratiques en conformité avec le marqueur

##### Changement Moyen

Le partenaire limitrophe définit sa contribution à l'atteinte du marqueur



Le partenaire limitrophe développe des activités en rapport avec ce marqueur avec l'accompagnement de l'équipe projet

##### Changement fort

Le partenaire limitrophe développe des activités en rapport avec ce marqueur de manière autonome

## Défis principaux pour renforcer l'autonomisation des organisations paysannes

### et des autorités locales :

- **Atteindre les membres de base des organisations paysannes.** La structuration des paysannes dans les organisations paysannes prévoit une démultiplication des formations : les personnes formées par le projet doivent former à leur tour les autres membres n'ayant pas pu bénéficier des formations. Cependant, l'évaluation comme les cycles de suivi ont révélé que ce processus de démultiplication des formations ne se réalise que de manière partielle. Bien qu'il y ait un retour dans la plupart des cas, les animateurs et les membres des organisations paysannes ont souligné durant les entretiens que la diffusion de l'information aux membres de base des organisations reste un défi réel. Les membres de base n'ont pas assez accès à la connaissance transmise par les formations issues du projet. Il y a donc une forte demande pour des approches d'accompagnement qui permettent au projet de toucher le plus de membres de base.

- **Intensifier les visites des animateurs auprès des ménages.** Il a aussi été souligné par une majorité de membres d'organisations paysannes impliqués dans l'évaluation et les cycles de suivi basés sur la cartographie des incidences, que le suivi informel des animateurs à travers les visites des ménages au niveau du village pourrait être intensifié. En effet, les conseils avisés des animateurs ainsi que leur présence régulière sont considérés par les membres des organisations paysannes comme essentiels pour la mise en pratique des nouvelles techniques enseignées par le projet. Les coordinateurs et animateurs eux-mêmes ont reconnu que ces visites régulières devaient être intensifiées pour suivre les évolutions des résultats du projet.



Bénéficiaire du projet PPMDA lors d'un temps de formation

### • Un accent particulier sur les relations entre organisations paysannes et autorités locales

Le focus mis sur la relation entre les organisations paysannes et les autorités locales représente un autre élément clé dans l'approche du projet PPMDA. L'implication des autorités locales dans la planification et l'exécution du projet (par ex. dans la sélection des bénéficiaires, les formations techniques et le suivi du processus de démultiplication) ainsi que l'amélioration des interactions entre les autorités et les organisations paysannes (via les journées portes ouvertes, les voyages d'études et les concours communautaires...) sont perçues par les personnes rencontrées comme un élément clé contribuant à la durabilité des actions. L'implication des autorités locales est bien illustrée par le témoignage du secrétaire exécutif du secteur de Maraba (unité administrative locale) ci-après. Il illustre un changement significatif des deux côtés de la relation entre les organisations paysannes et les autorités locales.

« Toutes les activités se sont opérées en partenariat avec les autorités locales. Avant, il n'y avait pas de collaboration avec ces petits paysans. Au tout début, nous avons aidé l'équipe projet à sélectionner les bénéficiaires. Notre rôle dans le projet est de bien suivre les activités. Ce que nous voyons comme changement considérable, c'est cette dynamique de collaboration et interaction entre la population elle-même et avec nous-mêmes. A travers ces dynamiques, ces paysans répondent aussi aux attentes des projets de l'Etat, comme par exemple les projets de santé, l'appropriation des jardins potagers pour l'autosuffisance alimentaire, l'hygiène et la propreté des ménages [...]. Avant, les paysans avaient peur de nous. Maintenant, grâce aux activités, ils sont beaucoup plus confiants. Le fait de

s'organiser en groupements leur a donné confiance. Avant, ils avaient honte. Il y a des contrôles d'hygiène dans les ménages au Rwanda. Les gens fuyaient quand ils nous voyaient arriver. Maintenant, les gens sont plus fiers, ils commencent à s'émanciper et s'épanouir et contribuent à construire la société. »

### • Changements au niveau des autorités locales dans leur relation avec les organisations paysannes

- Les autorités locales ont une meilleure prise en compte des spécificités des paysans ayant moins de 0,25 ha de terre. Par exemple, les vétérinaires du secteur mettent davantage le focus sur le petit bétail et se rendent de plus en plus compte qu'il n'y a toujours pas de politiques spécifiques pour ces paysans.

- De plus, elles perçoivent à présent les organisations paysannes comme de véritables interlocuteurs, échangent régulièrement avec elles et les invitent aux réunions. Elles remarquent également une réduction des conflits en ménages grâce à la structuration des organisations paysannes désormais de plus en plus capables de gérer leurs propres conflits en interne (cf. témoignage ci-après).

« Au niveau des autorités, il y a eu beaucoup de changements. En tant que secrétaire exécutif de Kivu, le premier constat que j'ai pu observer est le changement des mentalités. La dynamique organisationnelle et la philosophie de coopérative ont développé la vie relationnelle des membres à travers les groupements. Grâce à cela, les conflits interpersonnels ont diminué. Avec la vie en groupements, il y a une réduction des conflits en ménages. Les requêtes auprès des autorités locales diminuent car les paysans



*gèrent à présent eux-mêmes leurs désaccords. Et nous apprécions beaucoup cela en tant qu'autorités.»*

**Théogène KURADUSENGE,**  
secrétaire exécutif de cellule

- Elles facilitent l'accès aux services publics pour les paysans et font preuve d'une collaboration grandissante avec l'équipe du projet, notamment pour mettre en cohérence les stratégies du projet avec les plans de développement local.

- Le projet PPMDA a également permis d'améliorer sur certains points le travail des autorités locales en les faisant participer aux formations et en intégrant ses activités et ses objectifs dans les contrats de performance des autorités locales. Dans la mesure où le projet répond bien aux objectifs actuels de l'Etat sur la malnutrition par exemple, ses activités sont de fait très appréciées par les autorités locales, qui s'inspirent du projet pour leurs propres politiques.

#### • Changements au niveau des organisations paysannes dans leur relation avec les autorités locales

- Il y a un sentiment grandissant d'émancipation et de confiance en soi chez les membres des organisations paysannes. Les paysans participent à présent activement aux réunions publiques avec les autorités locales et aux portes ouvertes où ils tiennent des stands pour présenter leur production. A plusieurs reprises pendant les entretiens, il a été évoqué que les paysans n'osaient pas participer à ces espaces publics avant le projet parce qu'ils avaient peur de prendre la parole en public ou parce qu'ils avaient honte de leurs vêtements qui traduisaient leur pauvreté.

*Le projet PPMDA a permis une nette amélioration des relations entre autorités locales et organisations paysannes. Avant, j'avais peur devant les autorités, je les craignais. Durant les réunions, je n'osais pas lever le doigt ou prendre la parole. Avec le projet et les formations reçues en leadership et techniques d'expression, j'ai pris confiance en moi et ai j'ai osé exprimer mes idées. J'ai compris qu'il était normal de collaborer avec les autorités locales et que celles-ci nous reconnaissent, nous petits paysans, en tant qu'acteurs du changement grâce aux activités. Maintenant, les autorités locales font appel à nous pour les journées portes ouvertes par exemple.»*

**Cancilde KANKINDI,**  
représentante d'une association féminine

- L'émancipation des paysans se manifeste aussi à travers une interaction plus proactive avec les autorités locales. On peut même parler d'un plaidoyer de la base vers les autorités locales, ce qui a déjà permis aux paysans d'obtenir des avantages comme l'accès au microcrédit ou à une surface d'exploitation agricole (voir témoignage ci-après) :

*« Avant nous avions peur de parler en public, mais maintenant nous pouvons contacter les autorités locales pour parler de nos problèmes et essayer de les résoudre. Par exemple dans le passé, puisque nous étions pauvres nous ne pouvions pas recevoir de microcrédits. Ces crédits étaient seulement donnés aux gens qui étaient connus par les autorités locales. Mais grâce aux formations en leadership et techniques d'expression, nous sommes à présent mieux armés pour contacter les autorités à propos de ce sujet et maintenant nous avons accès aux microcrédits.»*

**Marthe MUSHIMIYIMANA,**  
représentante d'une structure féminine

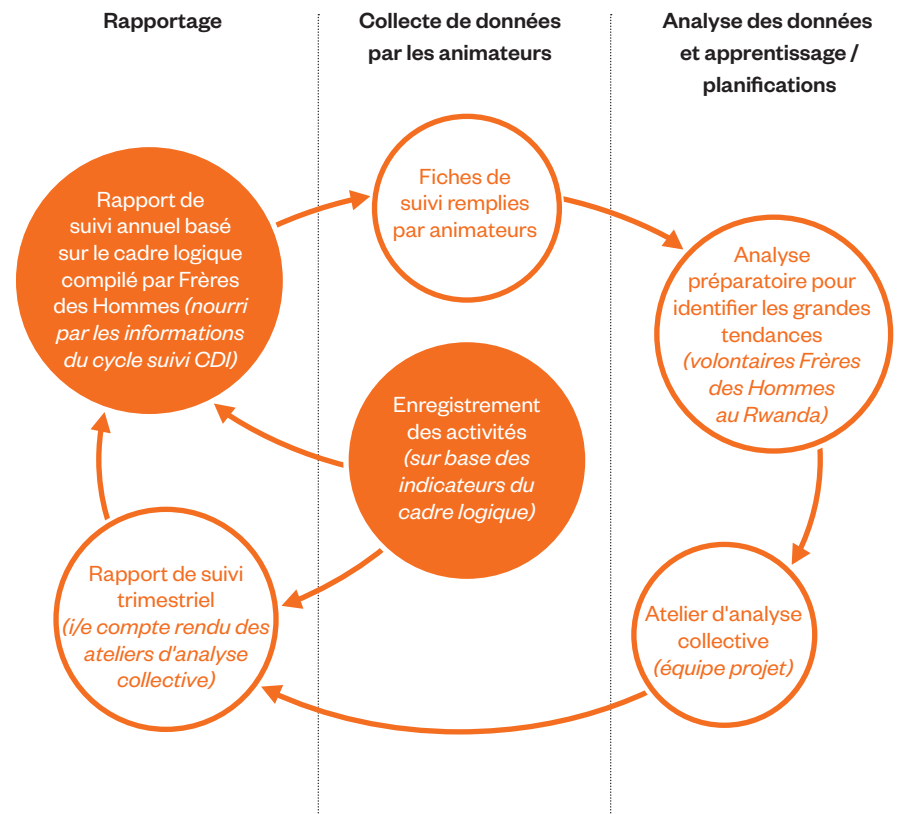
## 💡 Méthodologie

### Les outils mis en place sur le terrain pour faire le suivi des changements

Pour suivre les changements, chaque animateur remplit une fiche d'observation après chaque rencontre avec un partenaire limitrophe. Tous les 3 mois environ, les animateurs reprennent leurs fiches pour évaluer l'atteinte de chaque marqueur de progrès en donnant une note : de 0 à 4 en fonction de l'appropriation. Ces notes sont ensuite envoyées au volontaire de Frères des Hommes qui les compile pour faire ressortir les grandes tendances et à partir de là, discuter des grands changements observés avec l'équipe projet lors de réunion d'analyse collective des changements.

La figure ci-dessous visualise les éléments clés du système de suivi du projet basé sur la CDI. Les ballons orange représentent les activités de suivi basées sur le cadre logique, les ballons blanc représentent les activités de suivi basées sur la CDI. La figure illustre comment l'information apportée par l'utilisation de la CDI nourrit le rapportage sur les indicateurs du cadre logique :

### Visualisation des activités de suivi dans le projet PPMDA basée sur la CDI et le cadre logique





## Défis principaux pour renforcer l'autonomisation des organisations paysannes et des autorités locales

- **Inclure davantage les organisations paysannes dans le processus de changement et intensifier les visites des autorités locales.** Si les relations entre autorités locales et organisations paysannes se sont nettement améliorées, il ressort de l'évaluation et des cycles de suivi qu'il y a encore un besoin d'intensifier les visites des autorités auprès des organisations paysannes et de les inclure davantage dans le processus de changement. En effet, il y a encore une certaine faiblesse dans la participation des organisations paysannes aux espaces de concertation. Le changement est en cours mais a encore besoin d'être accompagné par l'équipe projet.

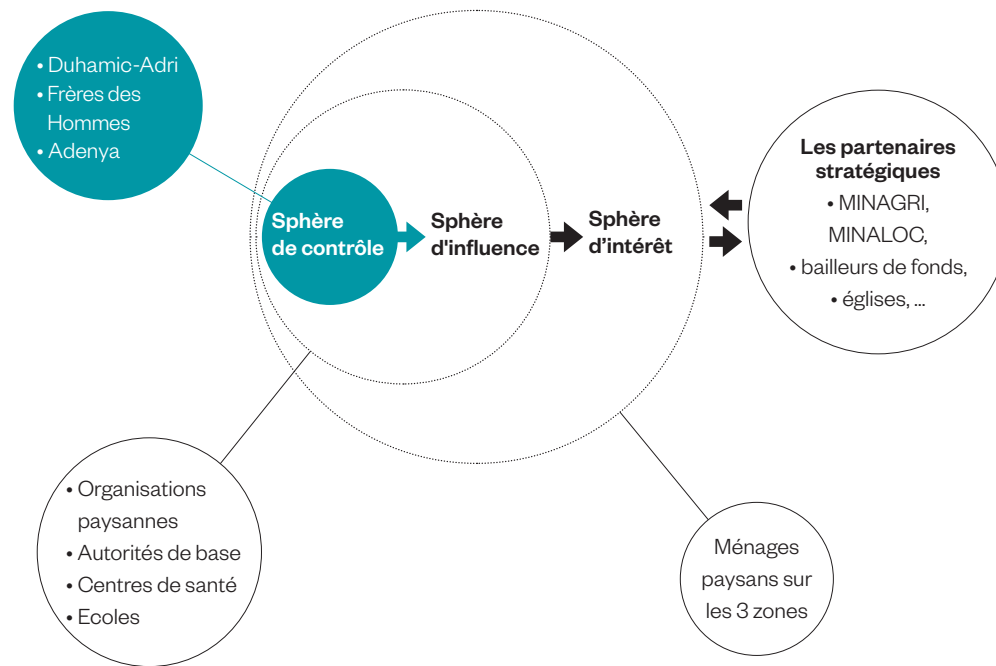
- **Ne pas « faire à la place des autorités locales ».** Le focus particulier du projet mis sur les autorités locales est un élément clé pour la dura-

bilité des résultats du projet. En effet, ce sont les autorités locales qui seront responsables de fournir les services d'accompagnement aux paysans et leurs groupements après le projet PPMDA. Il faut donc être vigilant sur le fait que le projet ne fasse pas les tâches que les autorités locales sont supposées faire. Il serait prudent que le projet inclue ce risque pour réfléchir à des stratégies qui tendent à responsabiliser les autorités locales. Il y a des éléments qui indiquent que cette responsabilisation se développe chez les autorités locales : par exemple, leur implication dans le planning et le suivi des processus de la démultiplication, leur participation dans les formations, etc. Il s'agit donc de continuer et même d'intensifier les interactions entre autorités locales et paysans et de bien planifier avec les autorités la voie à prendre pour garantir leur implication même après la fin du projet.



Temps de formation dans le cadre du projet PPMDA

### 1.4.3 Un renforcement de la capacité organisationnelle de l'équipe



Appuyer des changements complexes comme le changement social représente un processus à double sens. Cela signifie que toute organisation ou équipe projet qui soutient les processus de changement social (cf. les acteurs dans la sphère de contrôle) devra elle aussi être capable de changer (Earl et al., 2001 - cf. p. 50). L'adaptation aux contextes changeants est cruciale si les organisations veulent rester efficaces et pertinentes et que leurs projets soient pérennes même une fois les activités terminées. Des exemples de pratiques

organisationnelles ou compétences qui sont considérées comme clés pour la capacité d'adaptation d'une équipe ou d'une organisation incluent l'apprentissage individuel et organisationnel, le dialogue en interne entre les différentes parties prenantes du projet, la réflexion continue sur la nécessité de reconfigurer le projet ou l'organisation, l'incorporation de nouvelles idées et une réflexion sur le futur basé sur les leçons tirées des processus d'apprentissage.

Les éléments de cette capacité d'adaptation qui ressortent à travers le pilotage de la cartographie des incidences dans le projet PPMDA incluent un dialogue renforcé entre l'équipe et les différentes parties prenantes du projet ainsi que le développement d'une culture collective de questionnement et d'apprentissage autour des résultats du projet : le changement social. Ces deux éléments sont élaborés dans la section suivante.

### • Un dialogue renforcé entre les différentes parties prenantes du projet

Il a été évoqué par les membres de l'équipe projet pendant la mission d'évaluation que la CDI les a aidés à devenir plus attentifs aux acteurs du projet, qui sont les premiers responsables de la bonne réalisation de la vision

du projet une fois terminé. Ceci a eu différentes implications pratiques pour le suivi et l'évaluation du projet. Par exemple, le recours à la CDI a contribué à une clarification de la théorie du changement du projet axée sur les acteurs :

*« Cette CDI nous a permis de bien identifier les acteurs avec lesquels on allait travailler (à travers l'exercice des sphères). Avant, ce n'était pas tellement clair... »*

**Fidèle MUTABAZI,**  
coordinateur du projet PPMDA pour  
Duhamic Adri

La clarification des acteurs dans la théorie du changement du projet PPMDA a contribué à une implication des partenaires limitrophes dans le processus de suivi, ce qui a permis de

renforcer les relations entre l'équipe projet et les partenaires limitrophes mais aussi entre les partenaires limitrophes eux-mêmes. Il est intéressant de noter qu'initialement, le cadre de suivi et évaluation basé sur la cartographie des incidences (CDI) avait été développé par l'équipe projet en concertation avec Frères des Hommes uniquement. Dans la mesure où il s'agissait d'une expérimentation d'une méthode inconnue de l'équipe projet elle-même, il avait été décidé que les partenaires limitrophes ne seraient pas impliqués dans la formulation des marqueurs de progrès mais plutôt au fur et à mesure.

Cependant, dès le démarrage des premiers cycles de suivi, l'équipe a reconnu assez rapidement qu'il était important d'impliquer les partenaires limitrophes dans le processus de suivi. En effet, de plus en plus l'équipe s'est rendue compte que les incidences visées et les marqueurs de progrès qui décrivent les changements n'étaient pertinents que s'ils étaient appropriés par les partenaires limitrophes eux-mêmes. Cette appropriation représente aussi un principe fondamental de la CDI. C'est alors qu'en février 2015, après trois cycles de suivi, des ateliers ont été organisés avec les partenaires limitrophes pour valider le cadre de la CDI et pour échanger sur les changements observés grâce aux marqueurs de progrès. Ces ateliers ont fortement contribué au renforcement des relations entre l'équipe projet et les partenaires limitrophes et même entre les partenaires limitrophes eux-mêmes, qui ont pu échanger.

*« La CDI a renforcé la communication et la collaboration entre les ONG et les organisations paysannes et autorités locales. Les outils développés et l'approche adoptée a permis de renforcer l'unicité du projet (sur le co-partenariat Duhamic ADRI et Adenya). On a fait en sorte que toute l'équipe participe sur la CDI et même dans les ateliers avec les autorités locales et les organisations paysannes : toute l'équipe est allée dans chaque atelier. »*

**Gérard BIZIMANA,**  
animateur projet

*« Avant l'utilisation de la CDI, je ne me posais pas la question de savoir à quoi contribuent les activités. Je me limitais au petit dialogue, je ne me focalisais pas sur les changements d'avenir. Maintenant, je rentre plus en profondeur. Cela a contribué à une autre relation avec les bénéficiaires, je m'intéresse davantage à eux. Avant, je ne regardais que si le bétail était bien entretenu et je parlais ; après la CDI, je prenais une chaise et je discutais avec les ménages, je prenais le temps. »*

**Patrick RUGEMA,**  
animateur projet

*« En termes de confiance, celle-ci a augmenté lors de l'atelier Autorités locales- organisations paysannes. On les a mis ensemble : les paysans ont osé s'exprimer librement devant les autorités sur les changements observés. Il n'y avait pas de méfiance. »*

**Fidèle TUGENDAHAYO,**  
animateur projet



Fidèle MUTABAZI, coordinateur du projet PPMDA pour Duhamic Adri



De même, le pilotage de la CDI a contribué à renforcer le partenariat entre Frères des Hommes et les organisations rwandaises Duhamic-ADRI et Adenya :

« Cette approche a permis de voir Frères des Hommes, non pas comme bailleur, mais comme acteur de mise en exécution du projet. La CDI a renforcé cette relation de partenariat. Il y a eu plus d'échanges dans le cadre du processus de suivi et de communication concernant les stratégies à prendre et les outils à développer pour mieux suivre ces changements au niveau des partenaires limitrophes... »

**Gérard BIZIMANA,**  
animateur projet

« Grace à la CDI, le rôle de Frères des Hommes a évolué d'une implication dans la gestion du projet (suivi des budgets et des activités, ...) vers une implication beaucoup plus proactive et stratégique dans la réflexion avec l'équipe projet et les partenaires limitrophes autour des changements sociaux visés par le projet.

**Violaine CHANTREL**

Responsable Ingénierie de projets Frères des Hommes

Enfin, on voit aussi que la CDI a permis de développer une plus grande préoccupation de l'équipe projet pour la transparence vers les partenaires limitrophes. La transparence est un élément clé pour renforcer les relations de confiance et la redevabilité mutuelle.

« C'est très difficile de récolter les changements au niveau des autorités par exemple. Il ne faut pas que les partenaires pensent que c'est une surveillance de police. Ils ont compris par la suite que c'était une dynamique d'observation. Il faut être transparent et communiquer davantage avec les partenaires limitrophes, la CDI ne doit pas être limitée à l'équipe projet seule. »

**Juvéna TURAHIRWA,**  
coordinateur du projet PPMDA pour Adenya

**• Développer une culture du questionnement : améliorer l'apprentissage**

Le focus de la CDI sur les changements de comportements et relations au niveau des partenaires limitrophes semble avoir contribué à une prise de conscience croissante, au sein de l'équipe projet, de l'importance de la prise en considération de ces changements qualitatifs. Cette réalisation a dès lors aidé à réorienter le focus traditionnel du processus de suivi mis sur les activités du projet vers ces changements au niveau des partenaires limitrophes.

« La CDI permet de faire un focus sur le changement social : avoir en tête "qu'est ce qui va changer ?". Avant la CDI, on n'y pensait pas, on ne faisait que compter le nombre d'animaux distribués par ex. Avec la CDI, on s'intéresse aux changements des mentalités, des comportements : on met le radar sur ces éléments... dans les autres projets, il manque cette réflexion qualitative. La CDI nous pousse à nous poser des questions à propos du changement social (du côté des autorités locales et des ménages). »

**Fidèle TUGENDAHOYO,**  
animateur projet

« La CDI contribue à mesurer le niveau de pérennité des activités du projet. Et facilite une autoévaluation : révéler les points forts et points faibles compte tenu des activités. »

**Juvéna TURAHIRWA,**  
coordinateur du projet PPMDA pour Adenya

Parmi les apports positifs de la CDI figure le recours au questionnement et à différentes formes de feedback qui permettent d'ajuster ou d'améliorer les pratiques, les outils voire les stratégies pour réaliser la vision du projet. Dans son processus d'évaluation, Frères des Hommes et ses partenaires dégagent les effets les plus importants, les acteurs de succès et d'échecs, les principales leçons et les ajustements à mener. Par la suite, l'analyse des informations issues des fiches de suivi permet un regard croisé et met les stratégies et approches du projet en perspective par rapport

à la pratique. Cette culture du questionnement est devenue une force dans le projet : elle a permis de renforcer la recherche de qualité, d'efficacité et d'éviter la course aux résultats. Cette évolution vers une analyse plus approfondie est illustrée dans la figure ci-dessous qui montre des extraits des comptes rendus des ateliers d'analyse collective avec l'équipe projet autour des données de suivi. La figure illustre comment ces comptes rendus deviennent plus riches au fil du temps. Elle montre également comment l'analyse, dans le dernier atelier du 16 décembre 2014, consiste en une représentation graphique des résultats du suivi avec une indication du nombre de secteurs où les changements ont été constatés. Pour chaque marqueur de progrès, il y a aussi une réflexion systématique sur les éléments explicatifs des changements observés ainsi que sur les facteurs internes ou externes qui expliquent les différences observées ainsi que les stratégies du projet à renforcer.



Juvéna TURAHIRWA, coordinateur du projet PPMDA pour Adenya



## Vers une analyse des marqueurs de progrès plus approfondie

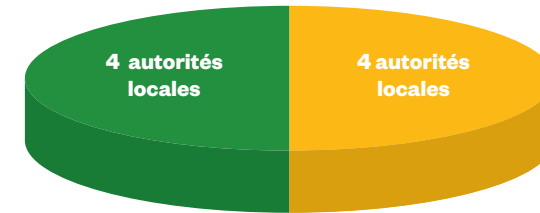
### Extrait du compte rendu de l'atelier d'analyse collective du 21/08/2014

Les autorités locales participent aux activités et aux événements organisés par le projet et visitent les réalisations	
<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">■</span> Huyé - sept</li> <li><span style="color: orange;">■</span> Nyaruguru Est - sept</li> <li><span style="color: green;">■</span> Nyaruguru Ouest - sept</li> <li><span style="color: green;">■</span> Compilé Mai 2014</li> </ul>	On constate une évolution au cours de l'année sur la participation des autorités locales, qui s'impliquent plus dans le projet. Dans les raisons pouvant expliquer cet état de fait, on peut noter l'accroissement des journées portes-ouvertes et la participation des paysans ainsi que les concours culinaires
Les autorités locales échangent plus régulièrement avec les paysans	
<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">■</span> Huyé - sept</li> <li><span style="color: orange;">■</span> Nyaruguru Est - sept</li> <li><span style="color: green;">■</span> Nyaruguru Ouest - sept</li> <li><span style="color: orange;">■</span> Compilé Mai 2014 *</li> </ul>	On constate ici que les autorités n'échangent pas particulièrement avec les paysans bénéficiaires de l'action en dehors des cadres prévus par le projet. L'accent doit donc être mis sur ce point, que ce soit en invitant les paysans bénéficiaires à solliciter plus régulièrement les autorités locales ou en sensibilisant les autorités sur les spécificités des ménages ciblés par le projet.
Les autorités locales ont une meilleure compréhension des problématiques et des revendications des paysans	
<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: orange;">■</span> Huyé - sept</li> <li><span style="color: green;">■</span> Nyaruguru Est - sept</li> <li><span style="color: red;">■</span> Nyaruguru Ouest - sept</li> <li><span style="color: orange;">■</span> Compilé Mai 2014 **</li> </ul>	Le consensus sur ce point est que si les autorités locales connaissent les problèmes des populations, elles n'ont pas de connaissances particulières des revendications à cause de l'absence de celles-ci. Par conséquent, il est essentiel de sensibiliser les populations locales sur l'importance de formuler des demandes aux autorités locales et de continuer à les accompagner sur la durée du projet.

■ Pas de changement   ■ changement moyen   ■ changement fort

\* Il n'y a pas de développement particulier des échanges \*\* Ils connaissent les problématiques spécifiques, mais ils ne connaissent pas les revendications - absences de revendications

Extrait du compte rendu de l'atelier d'analyse collective - 16/12/2014.  
 Marqueur de progrès : les autorités locales ont une meilleure compréhension des problématiques et revendications des petits paysans.



#### Quels éléments on permis d'attribuer ces notes ? Quels sont les éléments explicatifs de ces changements ?

- Afin de donner la couleur vert, les animateurs ont expliqué que ces autorités locales donnaient la parole à tout le monde au cours des réunions afin que les participants puissent exposer leurs problèmes. Elles descendent régulièrement sur le terrain pour rencontrer les paysans. Enfin, il y a une liste des personnes vulnérables de leur secteur disponible au sein de leurs bureaux. Cette liste regroupe les personnes considérées comme pauvres selon les critères du gouvernement rwandais. Ces critères évoluent d'un secteur à l'autre. Ainsi des personnes considérées comme riches dans des zones rurales car elles possèdent relativement plus que les autres habitants de ce secteur peuvent être classées comme pauvres en ville. La catégorisation ouvre droit à certaines aides d'une part et des abatements d'impôts de l'autre, voire des exemptions.
- La couleur jaune exprime la volonté par ces autorités locales de prendre connaissance des problématiques de petits paysans mais qu'un manque de moyen empêche de résoudre.

#### Quels facteurs internes / externes expliquent les différences ?

- Il y a, selon les animateurs, de gros manques de moyens dans les secteurs qui ne sont pas des décideurs finaux. En effet, ils exécutent des politiques définies au niveau des districts, des provinces et du gouvernement.
- Il n'y a pas de listes spécifiques pour les paysans ayant moins de 2 500 m<sup>2</sup> de terre, mais les autorités locales accompagnent les animateurs dans leurs actions à destination de ces paysans. Elles intègrent de plus en plus les techniques du projet dans leurs politiques agricoles de développement. Ainsi, dans certains cas, des vaches qui avaient été distribuées par le gouvernement à des paysans ayant peu ou pas de terre ont été échangées contre du petit bétail.
- Il y a une reconnaissance de leurs problématiques, avec par exemple une priorisation de ces paysans lors du recrutement de main d'œuvre pour les travaux publics, afin qu'ils obtiennent un petit revenu.

#### Quels sont les éléments à renforcer ?

- Principalement, l'équipe du projet souhaite renforcer le lobbying auprès des autorités locales, au niveau des animateurs mais aussi au niveau des directeurs des structures.

Finalement, l'équipe projet ainsi que Frères des Hommes se sont renforcés dans la pratique du planning, suivi et évaluation en général et dans la cartographie des incidences en particulier. Axée sur l'apprentissage, la CDI a également permis de développer une plus grande préoccupation de l'équipe projet pour la transparence envers les partenaires limitrophes. La transparence est un élément clé pour renforcer les relations de confiance et la redevabilité mutuelle.

« La CDI nous a aidés à mesurer le niveau de pérennité des activités du projet... et facilite une autoévaluation : révéler les points forts et points faibles compte tenu des activités. »

**Fidèle Mutabazi,**  
coordinateur du projet PPMDA pour  
Duhamic-Adri

« Au début on suivait de près le manuel de la cartographie des incidences (CDI). Mais après ce processus de pilotage nous nous sentons beaucoup plus confiant sur l'utilisation de cette méthode. Maintenant nous pouvons sortir des directives du manuel et adapter l'approche selon notre contexte et nos besoins spécifiques. »

**Violaine CHANTREL,**  
Responsable Ingénierie de projets Frères  
des Hommes



Travail en commun sur les collines du district de Nyaruguru

## Points d'attention quant à l'utilisation de la CDI

**- L'utilisation de la CDI prend du temps.**  
Il est clair que l'utilisation de la CDI a demandé un investissement significatif de l'équipe projet, spécialement en termes de temps. Bien que l'implication ait été un grand atout, il y a aussi le risque que le temps investi dans les réunions de suivi représente un temps pendant lequel les animateurs ne font pas leur travail quotidien d'animation auprès des paysans dans leur secteur. Dans la mesure où il y a une grande demande d'un suivi plus intensif des animateurs auprès des membres des organisations paysannes, il faut prêter attention à ce que le projet trouve un bon équilibre entre les activités du projet et les activités de suivi.

**- Inclure les moyens financiers et humains nécessaires à la mise en œuvre du processus de suivi-évaluation dans le planning opérationnel et budgétaire.**  
Afin de veiller à la bonne appropriation du processus de suivi et d'évaluation de l'équipe dans le futur, il est important d'inclure les moyens financiers et humains nécessaires à sa mise en œuvre dans le

planning opérationnel et budgétaire dès le début. Ceci a été fortement recommandé par les coordinateurs du projet pendant la mission d'évaluation.

**- Améliorer l'utilisation des informations soulevées par la CDI pour enrichir le reporting basé sur les indicateurs du cadre logique.** Dans ce but, il sera utile de continuer à œuvrer vers une analyse collective des marqueurs de progrès. Il y a un risque que cette analyse reste pour le moment trop générale, indiquant seulement qu'il y a eu un changement mais sans utiliser la portée de cette information (par exemple relever les tendances à travers les différentes organisations paysannes accompagnées).

**- Elargir l'engagement autour de l'utilisation de la CDI au sein des organisations partenaires Duhamic-ADRI et Adenya.** En effet, les expériences et l'engagement avec la CDI restent aujourd'hui très centrés sur les membres de l'équipe projet.

« Il apparaît que l'équipe du projet est maintenant bien plus ouverte à la méthodologie de la cartographie que ce qu'elle a pu l'être au démarrage. Cependant, si elle a bien intégré les différentes méthodes mises en œuvre au cours de ces trois dernières années, et si elle comprend aujourd'hui l'approche et la logique, on peut rester circonspect sur son application quotidienne sans un référent pour la dynamiser régulièrement. »

**Julien Guillaume,**  
volontaire Frères des Hommes sur le projet PPMDA





Atelier sur la cartographie des incidences avec le Mouvement paysan Papaye, en Haïti

## 2. Ce n'est que le début...

Le projet PPMDA au Rwanda est la première expérimentation de ces approches innovantes centrées sur le suivi des acteurs endogènes par Frères des Hommes. Depuis, des dispositifs de suivi-évaluation orientés changement et inspirés de la méthode de la cartographie des incidences et autres méthodes complémentaires ont aussi été mis en place au Sénégal et en Haïti par Frères des Hommes et ses partenaires.

### *2.1 Faire de la mutuelle de Touba au Sénégal un lieu de développement local*

#### **Coup d'œil sur le projet**

Au Sénégal, les maîtres artisans jouent un rôle essentiel : ils accueillent dans leurs ateliers des jeunes non qualifiés issus de familles vulnérables, qui deviennent apprentis et acquièrent les ficelles du métier au fil des ans. Conscients du fort potentiel d'insertion des ateliers artisanaux, Frères des Hommes et son partenaire

sénégalais Kora-PRD cherchent à améliorer les modalités de formation par apprentissage dans l'objectif de faire des acteurs de production des acteurs de formation reconnus. Pour soutenir le rôle productif et formatif du secteur artisanal, Frères des Hommes et la Kora-PRD ont mis en place en 2013 à Touba une mutuelle d'équipement en menuiserie avec le soutien de l'Union européenne et de la Fondation d'entreprise Hermès. L'objectif : permettre aux artisans menuisiers d'améliorer leur productivité grâce aux prestations de services d'usinage et aux actions de formations disponibles au sein de la mutuelle. Une réelle dynamique s'est créée autour de cette mutuelle qui est aujourd'hui un lieu de rencontre, de formation et de production pour différents corps de métiers du secteur artisanal.

Afin de suivre et renforcer ces dynamiques locales, Frères des Hommes et la Kora-PRD ont mis en place des principes de gestion et de suivi participatifs en s'inspirant de la méthode de la cartographie des incidences.



## La parole au partenaire

Nous avons interrogé Ahmadou Fall, référent de la méthode cartographie (CDI) des incidences au sein de la Kora-PRD, pour recueillir ses impressions concernant l'utilisation de cette méthode à Touba.

### *Selon vous, en quoi la méthode de la cartographie des incidences est une approche utile pour le projet ?*

La méthode de la cartographie des incidences est très utile pour le projet. Elle a permis en effet d'inscrire le projet dans une vision collective, intégrant les aspirations d'un ensemble d'acteurs locaux. Elle continue de constamment réorienter les activités, les stratégies du projet dans la réalisation de cette vision. Elle nous aide ainsi à préciser les résultats que nous voulons obtenir avec qui et comment. C'est un outil extrêmement efficace dans le travail de planification sur le projet en ce sens qu'elle incite à réinterroger régulièrement nos pratiques organisationnelles en vue d'une meilleure adaptation.

Elle est différente des outils de suivi usuels dans la mesure où elle met l'accent sur les changements sociaux visés par le projet et pas seulement sur la réalisation effective d'un ensemble d'activités. Elle se détache un peu des logiques des nombres, du trop-plein de chiffres, des pourcentages d'exécution, etc., et se concentre sur les aspects qualitatifs. Autrement dit, elle permet de garder en vue les changements auxquels le projet contribue à l'atteinte. La notion de contribution y est centrale car elle présente les acteurs dans un processus d'interrelation avec d'autres acteurs.

### *Avez-vous noté des premiers changements apportés par le projet ?*

Je pense que les ateliers de travail organisés en avril 2015 avec les acteurs locaux impliqués dans la mutuelle ont eu des effets certains. Nous pouvons évoquer le fait que cela a permis aux artisans, organisations professionnelles d'artisans, groupements féminins etc. d'adopter un autre regard vis-à-vis du projet de la mutuelle. Ce dernier ne se présente plus comme l'affaire de l'équipe du projet qui chercherait à satisfaire son agenda contracté avec ses partenaires. Il devient davantage un moyen, une solution d'une collectivité d'acteurs pour répondre efficacement aux besoins en termes de changements de comportements. L'utilité sociale du projet est davantage perçue par les différents acteurs. Ce changement de regard auprès des différents acteurs renforce l'appropriation du projet au plan local et donne des perspectives intéressantes pour sa pérennisation.

Autre changement, lié certainement à ces ateliers de définition d'une vision collective et des objectifs de changements auprès des partenaires limitrophes du projet, c'est une certaine affluence d'organisations professionnelles d'artisans dans la mutuelle. Il s'agit précisément d'organisations qui ne bénéficient pas actuellement des activités de la mutuelle. Elles se reconnaissent plus clairement dans les lignes tracées par le projet, dans la vision de changement définie collectivement.

D'autres organisations sont aussi de plus en plus impliquées dans la mutuelle. En guise d'exemple, des groupements de femmes qui bénéficient actuellement de formations n'ont pas hésité à cotiser entre elles pour prendre en charge des frais pour continuer à se perfectionner entre les sessions de formations déroulées par le projet. Cela montre un autre

tournant qui révèle plus d'engagement, plus de volontarisme des bénéficiaires qui deviennent des participants et non pas seulement de simples bénéficiaires.

### *Quelles sont vos craintes par rapport à l'utilisation de cette méthode ?*

Sincèrement je ne nourris que de bons espoirs quant à l'utilisation de cette méthode. Elle ne nous apportera que des enseignements importants dont l'application permettra d'affiner nos stratégies sur ce projet et ceux à venir. Le défi principal sera bien sûr de consacrer le temps nécessaire à l'application de cette méthode. Elle demande plus de proximité avec les acteurs, plus d'observation et de dialogue qu'il faudra nécessairement allier avec la réalisation des activités du projet. L'investissement de l'équipe du projet sera déterminant dans tout le processus afin de tirer les bonnes leçons et de se positionner par rapport à l'atteinte des objectifs de changements. L'équipe du projet reste motivée avec les partenaires limitrophes à assimiler et capitaliser les effets des actions sur le changement social.

### *En quoi le recours à cette méthode change la relation partenariale avec Frères des Hommes d'après vous ?*

Frères des Hommes ne se présente plus comme un partenaire stratégique, un simple bailleur du projet, qu'il faudra informer et à qui il faudra rendre compte. Il devient désormais partie prenante du projet et devra mobiliser ses compétences, ses équipes pour contribuer à ces objectifs de changements qui sont compatibles avec sa vision, ses principes et ses valeurs.

## 2.2 Impliquer les paysans dans le changement social en Haïti

### Coup d'œil sur le projet

En 40 années d'expérience, le Mouvement paysan Papaye (MPP) s'est fortement développé et est devenu une organisation de référence sur l'agroécologie en Haïti, forte de plus de 60 000 membres. Ce mouvement est à la fois un mouvement de défense des droits des paysans et une ONG de développement qui soutient la paysannerie dans ses activités économiques (don de semences, bétail, matériel, accès au microcrédit) et sociales (formation, services de base, santé, accès à l'eau). Pour faire face aux défis du mouvement qui a célébré ses 40 ans, Frères des Hommes et le MPP ont entrepris en 2014 un projet de 4 ans avec le soutien de l'Agence Française de Développement pour renforcer et analyser l'apport des formations et de l'accompagnement du MPP auprès de ses membres. En sus de tout un travail du pôle formation de Frères des Hommes sur les projets et contenus de formation du MPP, un dispositif de suivi des animateurs et des groupements paysans via l'utilisation de la cartographie des incidences (CDI) a été mise en place afin de s'interroger de façon collective et participative sur les effets des formations du MPP sur l'engagement des paysans membres pour le développement local de leurs territoires et pour le changement social en Haïti.

## La parole au partenaire

Jeunevieve Banatte, référente de la méthode au sein du MPP, a répondu à nos questions.

### *Selon vous, en quoi la méthode de la cartographie des incidences est-elle une approche utile pour le projet ?*

La cartographie des incidences (CDI) est une approche très utile pour le projet et ce, à plusieurs niveaux.

Elle nous permet de capitaliser l'ensemble de nos actions autour de la composante formation pour mesurer les impacts post formation. Cela fait 22 ans que nous formons des paysan(ne)s, jeunes et adultes, autour de plusieurs termes théoriques et pratiques et nous nous contentions de compter le nombre de personnes ayant reçu la formation. La cartographie (CDI) nous permet de pointer des analyses sur la qualité de nos actions et de questionner le résultat de nos formations sur le terrain.

De plus, avec les fiches de suivi des changements destinés aux animateurs(trices) qui sont en cours de test sur le terrain, les informations recueillies vont être partagées avec toute l'équipe du MPP pendant les réunions et évaluations trimestrielles, ce qui va permettre de réadapter les stratégies au fur et à mesure du projet.

### *Avez-vous noté des premiers changements apportés par le travail animé autour de cette méthode ?*

Oui. Le regard et l'implication des différents cadres face aux différentes activités prévues dans le cadre du projet sont les premiers

changements notables. Les ateliers qui ont été réalisés ont servi de catalyseurs, ils ont « activé » les différents acteurs et ont stimulé le processus de suivi. Cela nous permet d'avoir un regard plus pointu sur le suivi de changement de comportement. On pourrait dire qu'il y a une relation aller-retour qui se développe entre les différents acteurs impliqués.

### *Quelles sont vos craintes par rapport à l'utilisation de cette méthode ?*

Je suis très optimiste concernant l'approche de la cartographie des incidences (CDI) mais son utilisation comporte des défis : il faut trouver un langage approprié, clair et précis, bien adapter l'outil à la réalité des groupements et impliquer ces groupements directement dans la construction des marqueurs de changement. Cela a été fait lors de l'atelier mais il faut continuer sur cette lancée.

Ensuite, il faut que les groupements aient une bonne compréhension de la marche à suivre afin qu'ils ne se sentent pas observés par les cadres du MPP.

### *En quoi le recours à cette méthode change-t-elle la relation partenariale avec Frères des Hommes ?*

Dans ce nouveau projet, c'est une relation de collaboration qui se développe entre les cadres du MPP et ceux de Frères des Hommes. Même si Frères des Hommes est le chef de file du projet dans la planification des activités et la rédaction des rapports, nous sommes tous impliqués au même niveau. Dans le cadre des activités liées à la cartographie des incidences (CDI), les relations partenariales se renforcent à tel point que les échanges que j'ai avec Frères des Hommes sont semblables à ceux que

je pourrais avoir avec mes collègues du MPP : il y a vraiment une relation horizontale qui s'est instaurée. Les échanges avec Violaine renforcent notre compréhension sur nos visions respectives sur le changement social et heureusement, nos visions vont dans le même sens !

## 2.3 La transformation sociale : une ambition commune de Frères des Hommes et ses partenaires

Cette ambition de transformation sociale est présente dans toutes les actions de Frères des Hommes et ses partenaires. Elle est envisagée dans la durée et vise notamment à faire changer les systèmes de production, la répartition des richesses, l'accès des populations à l'information et les rapports de domination socioéconomiques.

Ainsi Frères des Hommes analyse les processus de changement social à l'œuvre dans les projets à travers trois niveaux articulés :

- la formation de base des populations pour assouvir des besoins primaires (alimentation, logement, santé, éducation) ;
- la structuration de ces populations pour faire émerger des collectifs représentatifs (groupements paysans, coopératives d'artisans, syndicats de travailleurs, organisations communautaires, etc.)
- le renforcement des capacités et de ces collectifs à entrer en dialogue avec les autorités étatiques afin de proposer des modèles de développement appropriés aux besoins de la population.

Dans leur combat contre l'individualisme et le déterminisme social, Frères des Hommes et ses partenaires s'attaquent donc aux causes de la pauvreté en construisant des collectifs et en investissant dans la formation des adultes. C'est pour répondre à ces enjeux de formation, de structuration et de mobilisation des populations que Frères des Hommes, fort d'une relation de confiance et de respect depuis de nombreuses années avec ses partenaires, co-construit avec eux des outils, méthodes et pratiques participatives : diagnostics des besoins, processus de capitalisation des savoirs, appui à la construction de plan de formation, évaluation continue au cours des formations et analyse de leurs impacts. Ceci dans le but de créer une plus forte complémentarité d'acteurs, d'assurer la pérennité des actions menées et d'agir pour un changement social en faveur des populations marginalisées. Un changement qui a pour ambition de contribuer à réduire durablement la pauvreté.

## 3. Références

### **Baser, H. and P. Morgan (2008)**

*'Capacity, Change and Performance, Study Report, discussion Paper No. 59B'*, Maastricht, The Netherlands: European Centre for Development Policy Management (ECDPM).  
<http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/CapacityChangePerformanceReport.pdf>

---

### **Earl, S., F. Carden, and T. Smutylo (2001)**

*Cartographie des Incidences: Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les projets de développement*, Ottawa: International Development Research Centre (IDRC).  
<http://www.outcomemapping.ca/resource/om-manual>

---

### **Earl, S., Carden, F. (2002)**

*Learning from complexity: The International Development Research Centre's experience with Outcome Mapping*, *Development in Practice*, 12:3-4, 518-524.

---

### **Guijt, I. (2008)**

*Seeking Surprise: Rethinking Monitoring for Collective Learning in Rural Resource Management*, PhD thesis (published), Wageningen: Wageningen University and Research Centre.

---

### **Guijt, I. (2010)**

*Rethinking monitoring in a complex messy partnership in Brazil*, *Development in practice*, Vol. 20:8, p.1027-1044.

### **Jones, H. (2011)**

*Taking responsibility for complexity, How implementation can achieve results in the face of complex problems*, Working Paper 330' London, UK: Overseas Development Institute (ODI).  
[www.odi.org.uk/resources/download/5275.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/download/5275.pdf)

---

### **Mowles, C. (2010)**

*Successful or not? Evidence, emergence, and development management*. *Development in Practice*, Vol. 20:7, p. 757-770.

---

### **Van Ongevalle, J., Maarse, J., Temmink, C., Boutylkova, E., Huyse, H. (2012),**

*Dealing with complexity through actor-focused Planning, Monitoring & Evaluation (PME), PSO & HIVA* Den Haag, The Netherlands.  
<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=404>

---

### **Van Ongevalle, J., Huyse, H., Van Petegem, P. (2014).**

*Dealing with complexity through "actor-focused" Planning, Monitoring & Evaluation (PME)*, *Evaluation, The International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 20(4) pp. 447- 466.  
<http://evi.sagepub.com/content/20/4/447>



## **Frères des Hommes**


2 rue de Savoie, 75006 Paris - France

Tél. +33 (0)1.55.42.62.62

[fdh@fdh.org](mailto:fdh@fdh.org)

[www.fdh.org](http://www.fdh.org)

 [facebook.com/FreresdesHommes.org](https://facebook.com/FreresdesHommes.org)

 [twitter.com/FreresdsHommes](https://twitter.com/FreresdsHommes)

