



Mise en œuvre par



PLACE DE L'APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT APPLIQUÉE À LA MOBILISATION SOCIALE DANS UN PROJET NEXUS HUMANITAIRE - DÉVELOPPEMENT

Cas d'ADELAC | Mars 2020 - Octobre 2024
Département de Mamdi - Tchad

Marius R. Nkounawa | Marc Totté



En partenariat avec



Avec le soutien financier de l'Agence Française de Développement





SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	4
1 INTRODUCTION	5
1.1. Description générale du contexte du département de Mamdi	5
1.2. ADELAC, un projet Nexus urgence-développement	5
1.3. Configuration théorique du programme ADELAC.....	6
1.4. Configuration de l'AOC-MS	7
2 ANALYSE DE L'IMPLANTATION DU CADRE DE L'AOC-MS DANS LE PROJET ADELAC : DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE, CARACTÉRISATION DES ZONES D'INTERVENTION	8
2.1. Pourquoi et comment insérer l'AOC-MS dans la formulation d'ADELAC ?	8
2.1.1. Le déroulement de la formulation du projet ADELAC	8
2.1.2. Leçons et apprentissages sur le processus de formulation du projet ADELAC et de l'AOC-MS	10
2.2. Quelles perspectives l'AOC-MS apporte dans la définition de la zone du projet, et quels impacts la définition de la zone produit sur la mise en œuvre de l'AOC-MS ?	12
2.2.1. Pourquoi définir des zones d'intervention n'est pas une simple formalité ?	11
2.2.2. Comment s'est fait le choix des zones et quelles ont été les conséquences sur le déroulement de l'approche AOC-MS ?	11
2.2.3. Les leçons et apprentissages sur les mécanismes de définition de la zone d'ADELAC.....	13
3 ANALYSE DE L'ANIMATION DE L'AOC-MS	14
3.1. Organisation des équipes	14
3.1.1. Les enjeux de l'organisation des équipes	12
3.1.2. Une formation des équipes partiellement comprise et réalisée	13
3.1.3. L'organisation des équipes au travail en commun insuffisamment travaillée	17
3.1.4. Les leçons et apprentissages	18
3.2. La place des leaders dans la démarche et leur rôle dans l'AOC-MS.....	19
3.2.1. Les enjeux de la construction d'une mobilisation inclusive des actrices et des acteurs	19
3.2.2. En pratique sur la mobilisation des actrices et des acteurs.....	20
3.2.3. Les leçons apprises sur la mobilisation des actrices et des acteurs.....	21
3.3. Accompagnement des actrices et des acteurs à définir une vision et à réaliser leurs propres changements.....	24
3.3.1. La co-définition des visions.....	24
3.3.2. L'accompagnement à la réalisation des changements : le suivi encouragement	25
3.3.3. Les leçons et apprentissages sur le suivi encouragement des changements	26
4 CONCLUSION	28
4.1. Est-ce que l'AOC-MS a induit des changements dans les pratiques d'accompagnement des partenaires ?	28
4.2. Est-ce que l'AOC-MS a une quelconque importance dans un projet de type Nexus comme ADELAC ?.....	28
4.3. Quelles propositions peuvent être faites en vue de l'amélioration de l'AOC-MS dans ce type de projet ?	29

Directeur de la publication : Félix de Marliave
 Responsables de la capitalisation : Marius R. Nkounawa, Marc Totté (IMB)
 Coordination de la capitalisation : Sylvaine Oudin, Antilia Saumont-Ragot
 Remerciements à Michaël Gozlan et Eva Groult pour la relecture et à ceux
 et celles qui ont témoigné
 Photos : PikoPaseos / pikopaseos.com
 Graphisme : Alice Clergeaud / aliceclergeaud.com

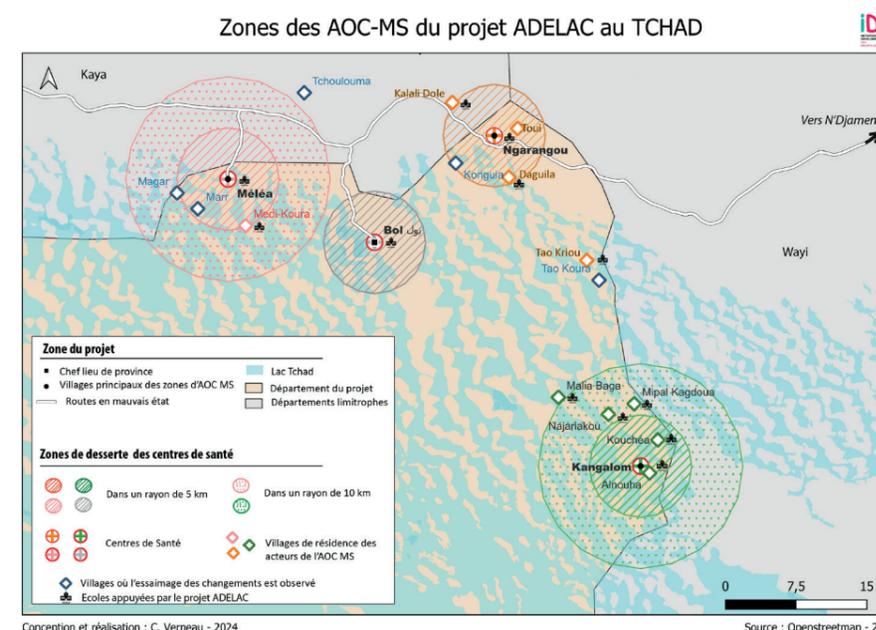
SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- ACA-DL** : Assistante Chargée d'Accompagnement des Dynamiques Locales
- ADELAC** : Appui au Développement des jeunes Enfants dans la province du Lac
- AFD** : Agence Française de Développement
- AME** : Association des Mères Educatrices
- ANJE** : Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant
- AOC-MS** : Approche Orientée Changement appliquée à la Mobilisation Sociale
- APE** : Association des Parents d'Élèves
- ASC** : Agent de Santé Communautaire
- CA DL** : Chargé d'Accompagnement des Dynamiques Locales
- COGES** : Comité de Gestion
- COOPI** : Cooperazione Internazionale
- COSAN** : Comité de Santé
- CPN** : Consultation Prénatale
- DPE** : Développement de la Petite Enfance
- F3E** : Fonds pour Evaluer, Echanger, Eclairer
- ID** : Initiative Développement
- IRC** : International Rescue Committee
- LTR** : Leaders Traditionnels et Religieux
- PADIESE** : Partenariat pour l'Appui et le Développement des Innovations en Éducation, Santé et Environnement
- PAR** : Pôle Accompagnement et Renforcement des acteurs
- PCMA** : Prise en Charge intégrée de la Malnutrition Aiguë
- PCME** : Prise en Charge intégrée des Maladies de l'Enfant
- PEV** : Programme Élargi de Vaccination
- RCS** : Responsable de Centre de Santé
- TdR** : Termes de références

1. INTRODUCTION

1.1. DESCRIPTION GÉNÉRALE DU CONTEXTE DU DÉPARTEMENT DE MAMDI

Le Tchad fait face à des défis importants pour augmenter l'accès d'une population grandissante aux services sociaux de qualité, dans un contexte régional dégradé. Depuis 2009, le bassin du Lac Tchad connaît une escalade de violences, affectant plus de 10 millions de personnes et forçant 2,5 millions de personnes à se déplacer.



La région connaît un très faible taux brut de scolarisation (47,5% contre 86,5% au niveau national). Le niveau d'alphabétisation des jeunes (14,2%) et des femmes (3,2%) est parmi les plus faibles du pays. Une grande partie des structures de santé ont été détruites. Le taux de malnutrition chronique atteint 48,2%, et la malnutrition aiguë globale 10,5%, au-dessus du seuil d'urgence de l'OMS. ADELAC couvre le département de Mamdi et les zones d'intervention sont Bol, Méléa, Kangelom et Ngarangou.

1.2. ADELAC, UN PROJET NEXUS URGENCE-DÉVELOPPEMENT

ADELAC est le Projet d'Appui au Développement des Jeunes Enfants dans la Province Du LAC, porté par un consortium d'ONG humanitaires urgentistes (IRC et COOPI), en partenariat avec une ONG de développement local - PADIESE - et une ONG française de développement - ID.

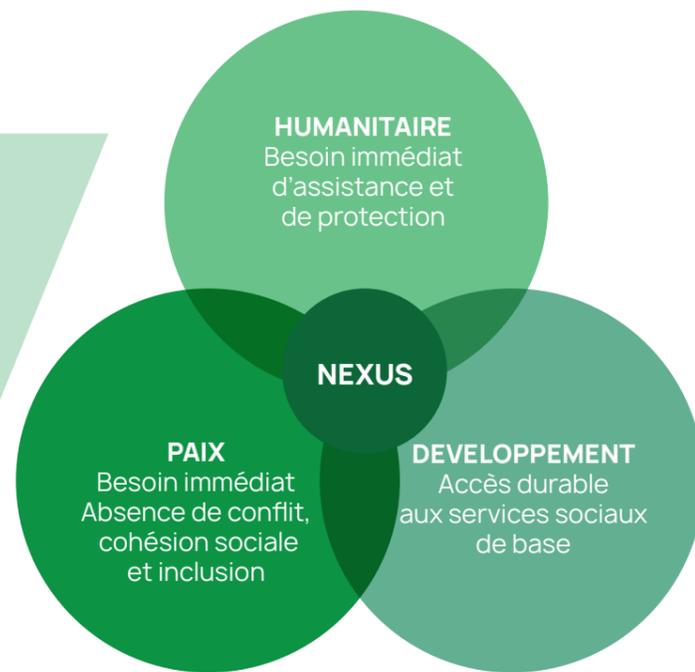
C'est de là que naît l'idée du Nexus humanitaire paix et développement qui caractérise le projet ADELAC, et la justification de la mobilisation des acteurs de l'urgence et du développement.

Le projet se construit sur un constat fondamental : les déplacements des populations sont certes importants, mais ils ne prennent pas la forme du « nomadisme » par exemple. Les populations se déplacent des zones les plus instables (des îles isolées autour du Lac Tchad) et s'établissent sur le continent (autour de la ville de Bol par exemple) pour des périodes relativement longues. Partant de là, la logique de l'urgence doit être accompagnée d'une stratégie de stabilisation, d'intégration et développement de ces populations.

En s'appuyant sur les priorités de l'État tchadien dans la province du Lac, le projet fait le choix de se focaliser sur le développement de l'enfant de manière holistique : santé maternelle, nutrition, prise en charge pendant les grossesses, pendant les accouchements, et dans la période d'éducation et d'éveil de l'enfant, jusqu'à la fin du cycle primaire. Les objectifs du projet sont donc construits autour du développement holistique de l'enfant.

Définition du Nexus Humanitaire Développement

Le Nexus Humanitaire-Développement (HDN) encadre le travail des acteurs du développement et de l'humanitaire, ainsi que des homologues nationaux et locaux. C'est le point de convergence des efforts pour prévenir, préparer et répondre aux crises, notamment en ce qui concerne les populations les plus vulnérables et les populations à risque. Il établit un équilibre entre les réponses à court-terme et les solutions à plus long terme, permettant aux actions humanitaires et de développement d'être plus complémentaires et de se renforcer mutuellement.



1.3. CONFIGURATION THÉORIQUE DU PROGRAMME ADELAC

La lecture de la configuration théorique d'ADELAC doit se faire en mettant en miroir les objectifs et les thématiques du projet. En effet, chaque objectif vise toutes les trois thématiques, et chaque thématique fait partie d'un ensemble qui fait que la prise en charge des jeunes enfants se fait de manière holistique.

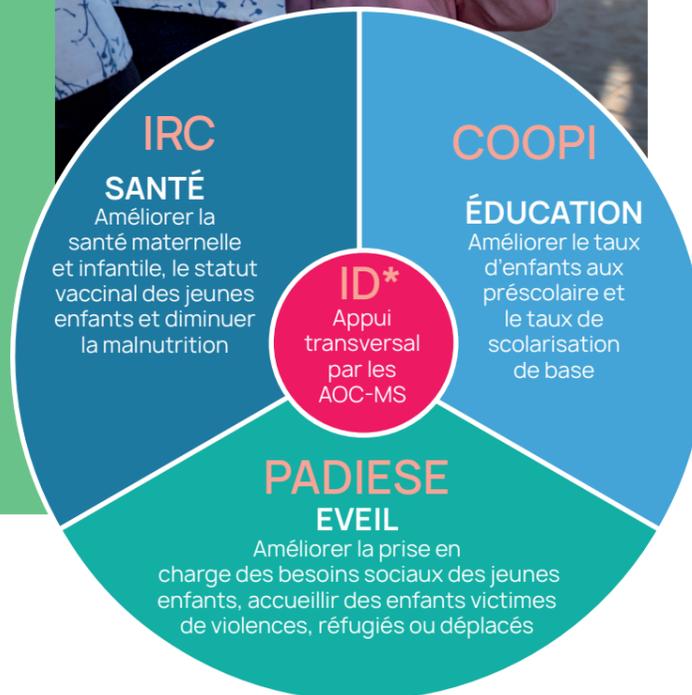


Objectif général

• Contribuer à l'amélioration de la prise en charge des jeunes enfants de la naissance jusqu'à la fin du primaire

Objectifs spécifiques

- OS1 : Amélioration de la qualité de l'accès aux services éducatifs, sociaux et sanitaires dédiés aux jeunes enfants.
- OS2 : Renforcement des capacités des communautés à garantir un développement optimal des enfants
- OS3 : Amélioration de la coordination intégrée entre les autorités nationales déconcentrées, professionnels de santé, de l'éducation, du social et les OCB favorables au développement optimal des jeunes enfants.



1.4. CONFIGURATION DE L'AOC-MS

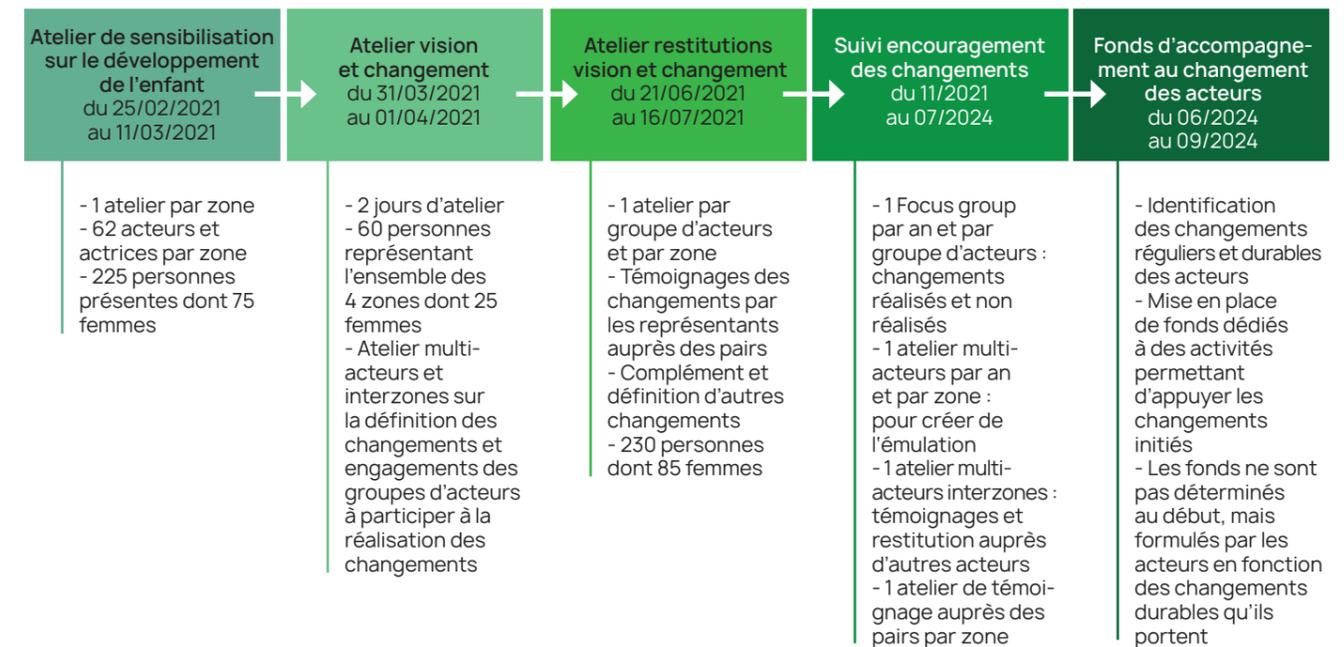
Initiative Développement est intégrée dans le projet pour apporter son expérience par ailleurs éprouvée au Tchad et dans l'éducation, dans la mise en œuvre d'une Approche Orientée Changement appliquée à la Mobilisation Sociale (AOC-MS).

Les AOC sont développées et valorisées par le F3E comme une approche agile et complémentaire au cadre logique et à la gestion axée sur les résultats dans les projets de développement.

Depuis 2015, ID l'applique de manière assez originale à la mobilisation sociale. C'est-à-dire, que l'approche s'attelle à mobiliser les communautés locales autour des changements et transformations qui ont une prise directe avec leurs propres enjeux.

La logique d'intervention est donc définie en fonction des agendas et intérêts des acteurs locaux.

Les étapes du déroulement de l'AOC-MS dans ADELAC



La méthode permettant d'être sensible aux capacités intrinsèques des dites communautés à comprendre les enjeux de leurs territoires, elle met donc au centre de la logique, la nécessité de stimuler les initiatives spontanées, sans toutefois définir de manière normative les changements recherchés, sans accentuer ni la focalisation sur les causes, ni la stigmatisation sur les raisons des non-changements.

En réalité, l'AOC-MS est construite sur un positionnement méthodologique décentré par rapport à la pratique classique : les acteurs participent au diagnostic et à la caractérisation de leurs territoires. Ils définissent les problèmes, et sur la base de leurs constats, formulent une vision et des changements.

Par la suite, ils sont suivis et encouragés à réaliser les changements définis. Ce processus est décentré des approches classiques par l'attention à un quelques principes moteurs et fondamentaux de l'approche :

- > Un focus sur l'acteur/individu, et non sur l'action
- > Un focus sur le processus et non le projet
- > Une posture d'apprentissage continu, qui s'adapte aux évolutions de contexte
- > Une prise de conscience et d'acceptation de la non-linéarité et de l'incertitude comme évolution normale des choses et du changement

2. ANALYSE DE L'IMPLANTATION DU CADRE DE L'AOC-MS DANS LE PROJET ADELAC : DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE, CARACTÉRISATION DES ZONES D'INTERVENTION.

Le processus formel de déploiement de l'AOC-MS tel que défini en amont du programme et présenté en introduction, a été relativement différent dans sa mise en œuvre. Cette partie prend le pari de faire affleurer les processus informels de mise en œuvre de l'AOC-MS dans le projet ADELAC.

La capitalisation s'attèle à rendre compte des processus (étapes de déploiement de l'AOC-MS et des conditions « autour » de ce déploiement). Elle met de même en exergue autant que possible les effets-leviers identifiés, de même que les points de « blocage ». Elle tire enfin les leçons et propose des recommandations.

De manière générale, la mise en œuvre réussie des projets est la conséquence d'une formulation juste.

Or la formulation d'ADELAC n'intègre pas l'AOC-MS dès le départ. Il aurait été logique que l'AOC contribue à la définition et à la caractérisation des zones d'intervention et au choix des acteurs à mobiliser. Ces préalables permettent de mieux définir le Nexus (en référence donc aux territoires, aux problématiques, et aux acteurs présents sur le terrain).

Tous ces préalables fabriquant les conditions d'une dernière phase qui accompagne les changements (comme cela a été le cas dans ADELAC, d'ailleurs les termes de référence de l'appel d'offre parlent de « changements consolidés »), en proposant des fonds d'appui pour aider à la consolidation desdits changements.

2.1. POURQUOI ET COMMENT INSÉRER L'AOC-MS DANS LA FORMULATION D'ADELAC ?

2.1.1. LE DÉROULEMENT DE LA FORMULATION DU PROJET ADELAC

Pour chacun des partenaires, ADELAC dans sa dimension Nexus avait certainement une valeur exploratoire (fabriquer ensemble du nouveau, dans un contexte en pleine dynamique, « Dans ces territoires en résilience », précise la note projet. Mais on n'en sait pas plus, ni sur la nature, ni sur l'étendue de ladite résilience). Et la suite du document n'en fait plus cas. Cet implicite conceptuel à notre sens marque les prémices de l'éloignement du caractère exploratoire du projet.

Que signifie concrètement « résilience » par rapport à « urgence », par rapport à « paix » et par rapport à « développement » ?

Dans le département de Mamdi comment cette résilience se manifeste-t-elle et comment le contexte qui l'accompagne demande que soit mis en œuvre un « Nexus » ?

Ces questionnements essentiels n'ayant pas été explicitement posés ou tranchés, dans la réalité on remarque que chacun des partenaires s'est cantonné à mettre sur la table les atouts dont il disposait (connaissance et présence dans le territoire, expériences sur les thématiques éducation, santé et éveil de l'enfant, capacité d'accompagnement des dynamiques associatives locales, expérience de l'AOC-MS), et les activités ont été organisées autour de ces atouts.

« Au départ quand on est contacté pour participer au consortium, c'est parce que l'AFD connaissait les résultats importants de nos AOC dans l'éducation dans la région de Moundou. Mais j'ai été assez surpris au départ quand j'avais préparé mon PowerPoint pour présenter à l'un des ateliers de préparation du projet par le consortium, comment je pensais proposer une démarche AOC. Mais que la réunion allait tellement vite, qu'on m'a dit, c'est ok pour les AOC, on travaillera à les intégrer dans les activités ».

Entretien 1 de la mise en récit avec Denis Cordier, ancien chargé de mission au PAR ID

Le partenariat, et plus encore dans le Nexus doit être bien plus que la simple participation à des activités d'un partenaire, mais c'est d'abord, en amont, la participation à la co-réflexion et à la co-construction de la stratégie d'intervention. Or le témoignage ci-dessus montre qu'au moment de « fabriquer » le projet, l'idée du Nexus n'est pas centrale ou motrice. Deux éléments permettent de nourrir cet argument :

Le choix des thématiques n'est pas discuté avec les autres acteurs du consortium.

La raison est sans doute liée au cadrage et à la nature de l'appel à projet. Mais on se rend compte que la situation précaire (éducation, santé et éveil) tout en étant une réalité documentée dans le département de Mamdi et qui colle fort bien aux priorités gouvernementales¹ et provinciales, est appréhendée comme une cause essentielle à la précarité infantile, alors qu'elle est la conséquence d'une situation et d'un contexte que la note du projet décrit avec beaucoup de détails. Une réflexion sous l'angle du Nexus et donc de la prise en compte des manières de diagnostiquer les territoires par les outils des acteurs de l'urgence et de la paix, et par ceux du

développement (AOC-MS) aurait permis une compréhension plus fine du contexte, et, en conséquence, la proposition d'un dispositif qui intègre dans les objectifs du projet et les mécanismes qui créent les crises (vulnérabilisation) du département de Mamdi, et les conséquences de ces crises (vulnérabilité).

Ce que nous pouvons dire est que ADELAC, compte tenu du temps imparti par l'AFD à la formulation d'une proposition n'a pas permis aux partenaires de prendre le temps nécessaire à l'approfondissement des propositions communes.

La mise en commun des approches, la recherche de la complémentarité dans les logiques de l'urgence et du développement ne sont pas travaillées en amont de l'intervention, et ne le sont pas ailleurs dans la mise en œuvre des activités, autrement que de manière implicite. Cet implicite transparait à la lecture des documents du projet et après entretien avec Ali AMADOU, chef de consortium ADELAC puis directeur des programmes de IRC :

« Nous (IRC et COOPI) savons que nous avons les capacités de disponibiliser les services de santé, d'éducation et de sécurité. C'est notre fort. On est capable de construire et de rénover les infrastructures, de recruter le personnel médical ou enseignant et de les payer. Après il faut que la communauté puisse jouir de ce service. Et c'est notre faiblesse. Car c'est un travail de longue haleine et de consolidation ; mais nous ne sommes pas forts dans la durée. Nous avons donc besoin de partenaires qui apportent l'approche d'ingénierie sociale, de mobilisation et de structuration des dispositifs de gestion. ID avec les AOC-MS et PADIESE par ses techniques de formation à la vie associative savent le faire. Voilà la logique du consortium »

Entretien dans la phase préparatoire de la capitalisation avec Ali AMADOU, responsable IRC

En effet, les partenaires IRC et COOPI ont construit des infrastructures scolaires et des centres de santé, et les ont équipés selon certains besoins (médicaments, ambulances, recrutement du personnel, mise à disposition de tables-bancs, de kits d'arrosage des jardins scolaires...).

En parallèle à ces activités, et pour renforcer la confiance et la fréquentation de la communauté - qui préfère par exemple encore aller voir les tradipraticiens, les vendeurs ambulants de médicaments (*Docteur Tchoukou*) ou les accoucheuses villageoises (*matrones*), les AOC-MS ont permis la mobilisation des acteurs communautaires² pour les écouter,

comprendre leurs besoins et attentes des services proposés, et initier avec eux des dynamiques de changements dans lesquels ils seraient les vrais acteurs de ces changements. La démonstration est faite que l'AOC-MS permet de contribuer à ce processus : définition d'une vision du changement des bénéficiaires eux-mêmes en prenant en compte les réalités culturelles, coutumières, traditionnelles, et les imaginaires - la place de la malédiction, de la sorcellerie, de la jalousie dans la maladie. Or les approches, les méthodes et les activités restent cloisonnées, comme on dirait, « chacun pour soi ».



¹ Plan éducation (PIET 2018-2021) ; programme de protection de l'enfant (2017-2021) ; Plan national de Développement Sanitaire (PNDS 2018-2021) ; Plan Stratégique de Santé Communautaire (2015-2018) ; Plan National de Développement (2017-2021) Politique Nationale Genre (2011 adoptée en 2017) ; Politique Nationale de Santé (2016-2030)...

² 1 Groupes d'acteurs communautaires mobilisés : Matrones, Agents de Santé Communautaires ; comités de gestion, et Comités de Santé, Association des Mères Éducatrices, Enseignants, Associations des Parents d'Élèves, Leaders Religieux et Traditionnels.

Deux grands constats peuvent être tirés de l'absence de mise en commun des méthodes et approches par les partenaires :

CONSTAT 1

Dans ADELAC, les AOC-MS apparaissent comme une suite logique des activités de construction et d'installation des infrastructures. Or, nous pensons qu'elles doivent au contraire en être la genèse et l'ossature.

CONSTAT 2

Des acteurs parfois différents sont mobilisés pour définir les besoins en infrastructures ou participer à leur construction (apports communautaires en main d'œuvre) par IRC et COOPI et d'autres sont mobilisés pour prévoir les visions de changement (AOC-MS) autour de ces mêmes infrastructures. Lorsque ce sont les mêmes acteurs, les pratiques différentes des acteurs de l'urgence (per diem et prises en charge importantes) et de l'AOC-MS (pari sur la motivation intrinsèque et l'engagement), démobilisent une part importante des acteurs.

2.1.2. LEÇONS ET APPRENTISSAGES SUR LE PROCESSUS DE FORMULATION DU PROJET ADELAC ET DE L'AOC-MS

→ PREMIÈRE LEÇON :

L'AOC-MS doit être au centre de la formulation du Nexus !

Deux grandes questions peuvent permettre de tirer les premières leçons et apprentissages de l'AOC-MS dans ADELAC : Est-ce qu'on a donné à l'AOC-MS la place qui doit être la sienne dans un tel dispositif ? Quels peuvent être les apports de l'AOC-MS dans la formulation d'un Nexus ?

Deux témoignages des équipes de IRC permettent de mobiliser des éléments de réponse :

« Je n'étais pas là quand le projet a été conçu, mais je me demande pourquoi ID n'a pas proposé une stratégie pour apporter sa contribution dès le montage du projet ? Je me suis rendu compte qu'ID se plaignait que les ressources allouées (même pas 5% du budget il me semble) étaient très insignifiantes et ne permettaient pas d'effectuer le travail par les équipes de l'AOC-MS. Et du point de vue de l'enjeu, l'AOC-MS a été sous-estimée au montage du projet... »

Entretien dans la phase préparatoire de la capitalisation avec Ali AMADOU, responsable IRC

« Pour moi tel que je l'ai perçu mais trop tard, l'AOC-MS c'est comme un bulldozer : c'est elle qui vient préparer le terrain, ouvrir la voie, donner la direction »

Témoignage pendant un atelier avec les chargés d'accompagnement du projet ADELAC par Nahum Natein chef de projet IRC

Plusieurs acteurs ont témoigné de l'importance de la place de l'AOC-MS : dans ADELAC elle a été reconnue comme fondamentale.

Elle aurait en effet pu permettre dans un contexte de Nexus où la logique première est exploratoire, et où les pratiques, aptitudes et expériences sont appelées à se nourrir, d'apporter les outils de réflexion et de construction du projet par les partenaires.

En proposant une entrée par les changements et non par les résultats d'activités, elle aurait permis de mettre en lumière les outils et postures de chaque acteur (méthodologies et modes d'action) ; mais aussi les stratégies de mise en commun des forces de toutes les équipes (connaissance du terrain et des

acteurs, maîtrise d'ouvrage, maîtrise des techniques d'animation de la vie associative...). À cette étape on aurait sans doute pu éviter la sous-mobilisation des moyens financiers, mais aussi des moyens humains (équipes affectées à l'AOC-MS), tout en donnant un contenu plus concret aux notions d'actions en partenariat (comment l'AOC-MS nourrit les stratégies de tous les partenaires dans toutes les activités, et pas qu'elle donne lieu à une série d'activités parallèles à ceux des autres partenaires), et de gouvernance inclusive (éviter l'écartèlement des acteurs selon qu'ils sont dans une mobilisation dite communautaire par IRC ou COOPI ou qu'ils sont dans une mobilisation AOC-MS).

→ DEUXIÈME LEÇON :

Un dialogue est nécessaire entre approches mobilisées par chacun des partenaires : approche communautaire, diagnostic territorial, cartographie participative, AOC-MS.

plan d'action communautaire, et avec l'AOC-MS des visions de changement.

Dans le Nexus, les AOC-MS doivent entrer en dialogue et en complémentarité avec d'autres approches mobilisées par les autres acteurs (mobilisation communautaire, formation à la vie associative, diagnostic territorial et cartographie des acteurs...).

À titre d'exemple, un même groupe d'acteurs pour une même thématique a produit avec IRC un

Les pratiques de l'urgence et du développement doivent elles aussi se mutualiser : on sait que l'octroi systématique de per diem est problématique pour travailler à l'engagement profond des acteurs. De même, la recherche première de la motivation (la motivation selon les acteurs de Bol faisant référence au gain financier) comme moyen de susciter la mobilisation des acteurs peut en soi apparaître comme une limite. Car, souvent les acteurs sont effectivement dans l'impossibilité d'assumer les frais de déplacement, de logement et de nutrition occasionnés par la participation à des activités du projet. Une manière de faire Nexus ici peut être comme observée chez certains groupes d'acteurs, de reverser une partie des per diem dans la caisse de l'association ou de la communauté, et que le projet prenne en charge comme cela a été le cas, des frais de repas, d'hébergement, et de transport au réel.



→ TROISIÈME LEÇON :

Un effort explicite de définition contextualisée des notions mobilisées.

Bien définir les concepts mobilisés. Il s'agit d'une définition contextualisée : dans le cas d'ADELAC et dans le département de Mamdi, à quoi font référence les concepts de résilience, urgence, paix, développement ? Et comment ces notions doivent être mobilisées dans le Nexus ? Étant entendu que les difficultés conceptuelles se traduiront nécessairement

en difficultés méthodologiques et opérationnelles. En effet, tel que le cadre logique se décline, on entrevoit la superposition de deux logiques d'intervention (le « faire à la place » pour les acteurs de l'urgence, et le « accompagner à faire et à faire faire » par les acteurs de développement), et non un Nexus entre les deux logiques.

2.2. QUELLES PERSPECTIVES L'AOC-MS APPORTE DANS LA DÉFINITION DE LA ZONE DU PROJET, ET QUELS IMPACTS LA DÉFINITION DE LA ZONE PRODUIT SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'AOC-MS ?

2.2.1. POURQUOI DÉFINIR DES ZONES D'INTERVENTION N'EST PAS UNE SIMPLE FORMALITÉ ?

La caractérisation de la zone du projet est un exercice délicat. Dans ADELAC, les acteurs s'appuient essentiellement sur leur longue présence dans la zone du Lac Tchad pour en revendiquer la bonne connaissance.

Or ce qui est à défendre n'est pas tant l'habitude que l'on a à être présent dans un territoire, mais la compréhension fine de sa dynamique, en rapport avec l'objet du projet. Si IRC et COOPI défendent une présence assez longue dans la région du Lac Tchad pour pouvoir en saisir les caractéristiques climatiques, sociodémographiques et économiques, qu'ils détaillent d'ailleurs avec beaucoup de minutie dans la note du projet, il est évident que la dimension anthropologique desdits territoires n'affleure pas dans les descriptions produites d'une part, et que

d'autre part les représentations que se font les acteurs de leurs territoires ne sont pas non plus mises en lumière.

Deux propositions sont faites cependant : d'une part il est précisé dans la note de projet que les équipes auront une attention particulière aux pratiques coutumières et culturelles des populations. Mais cet implicite n'est pas toujours vrai car qu'il faut une posture d'accompagnement sensible à l'interculturel pour prendre en compte ces dimensions dans l'accompagnement des acteurs. D'autre part, une étude anthropologique est réalisée : mais a posteriori. Elle ne sert pas à caractériser les zones et peser sur le choix et le dimensionnement. Elles permettent de mieux comprendre les zones déjà choisies.

2.2.2. COMMENT S'EST FAIT LE CHOIX DES ZONES ET QUELLES ONT ÉTÉ LES CONSÉQUENCES SUR LE DÉROULEMENT DE L'APPROCHE AOC-MS ?

La caractérisation permet de définir objectivement la situation des zones d'intervention : urgence, résilience, développement... L'objectivité est le résultat agrégé des données scientifiques (climatiques, sociales, économiques et démographiques...), de l'expérience des acteurs sur le terrain, et des représentations que les acteurs se font de leur territoire.

La logique dans ADELAC ne prend pas en compte les représentations des acteurs. L'enjeu n'est pas marqué par la caractérisation de la zone, mais par l'évolution de la logique d'intervention d'IRC, leader du consortium :

« Après 20 années d'intervention de façon cyclique ou continue dans des situations d'urgence climatique et sécuritaire, la logique serait de passer à une phase qui propose une meilleure prise en charge et un accompagnement à la résilience des acteurs qui ont tendance à se sédentariser »

Cf. document du projet.

Les zones choisies sont :

Zone	Centre de santé	Hôpital	École	Centre social	Total
Bol urbain	1	1	3	1	6
Kangalom	1	0	5	0	6
Méléa	1	0	0	1	2
Ngarangou	1	0	4	0	5
Total	4	1	12	2	19

Ce qui a guidé les choix c'est la proximité des Centres de santé avec les îles (cas de Kangalom et Méléa), puis des évaluations de besoins conduites par COOPI et IRC (Kangalom qui ne reçoit aucune aide), et enfin la présence des acteurs du consortium dans les zones ciblées. On ne sait pas objectivement les raisons du choix de Ngarangou et Bol centre Urbain. Il y assurément un prisme dans le choix de l'entrée santé par la santé, l'éducation n'ayant pas été priori-

sée pour le choix des zones ; cela reflète le poids du consortium et en quelque sorte sa non-équité.

Les zones choisies sont trop vastes pour la mise en œuvre des AOC-MS (4 au total). ID n'ayant pas la connaissance suffisante des zones, si elle avait été impliquée dans le choix, il y aurait eu la possibilité de proposer un dispositif réaliste, qui se focalise par exemple sur une ou deux zones.



2.2.3. LES LEÇONS ET APPRENTISSAGES SUR LES MÉCANISMES DE DÉFINITION DE LA ZONE D'ADELAC

→ PREMIÈRE LEÇON :

La caractérisation de la zone doit être Objective et triangulée.

La caractérisation de la zone d'intervention de l'AOC-MS doit être objective.

L'objectivité est garantie par la triangulation : données scientifiques, expériences des partenaires et représentation que se font les acteurs de leur zone.

→ DEUXIÈME LEÇON :

Le choix de la zone doit être participatif.

La caractérisation des territoires doit précéder le choix des zones d'intervention. Mais surtout le choix doit être participatif. Pour deux raisons :

holistique de l'enfant.

Et puis parce que l'identification du milieu permet de prendre la bonne mesure de la portée et de l'étendue des besoins en ressources humaines, financières et logistiques pour la mise de plusieurs AOC-MS dans un projet comme ADELAC.

D'abord il permet de trouver les ressorts de la mise en œuvre du Nexus, en s'appuyant sur une appréhension du territoire (rapport politique) qui dépasse l'acception commune pour réfléchir « milieu » (rapport société-nature) c'est-à-dire non pas seulement comme des simples entités administratives neutres (ou des simples supports de ressources exploitables), mais comme des « mi-lieux » construits autant par les interactions entre usages et usagers, que par les forces de la nature (et leurs « aléas » !), et comme des mi-lieux producteurs en retour de règles et de contraintes sur les sociétés. Cette conception permettant de concevoir les choses comme impermanentes, et les savoirs, pratiques et représentations sur ces lieux comme étant toujours à portée limitée dans le temps et l'espace. Il nous semble en effet pour concrétiser cette démonstration que c'est le milieu, plutôt que le territoire qui façonne le développement

Ressources humaines :

- Un.e chargé.e d'accompagnement AOC à recruter

Profil : Sciences sociales ou autres

Rôle de facilitateur auprès des acteurs + coordination/suivi de l'AOC

Positionnement neutre / en accompagnement

Compétences d'accompagnement souhaitables :

- Ingénierie de formation / technique pédagogique
- Animation de collectifs, accompagnement de personnes

Compétences humaines souhaitables :

- Ecoute active
- Sens du relationnel et leadership
- Adaptabilité / flexibilité
- Résolution de problèmes
- Communication orale/écrite
- Créativité / sens de l'innovation
- Rigueur et organisation
- Patience

Maîtrise de la langue locale de la zone AOC

→ TROISIÈME LEÇON :

Des territoires trop vastes et des équipes réduites limitent la possibilité formelle et informelle de suivre-accompagner le changement des acteurs.

Le dimensionnement de la zone a une incidence sur la capacité à mener l'AOC-MS.

Les territoires retenus dans ADELAC étant trop vastes, il s'est imposé à un moment la question du redimensionnement des zones, voire de l'abandon de certaines zones. Mais les scénarios proposés à IRC n'ont pas été approuvés en raison des engagements pris auprès de l'AFD et des risques de tensions avec les acteurs des zones abandonnées en cours de route.

En effet, des zones trop vastes demandent une logistique, des ressources humaines et des capacités de suivre-encourager les changements conséquents.

Le rapport au milieu et aux acteurs doit être familier aux accompagnateurs. Or lorsque les missions sont irrégulières, la possibilité de mobiliser des acteurs qui habitent à des dizaines de kilomètres les uns des autres, impose un rythme trop lent, là où il est recommandé une présence régulière (formelle et informelle) et une animation fréquente des activités...

Enfin, les deux ressources dédiées à l'AOC-MS se reposant sur des mobilisateurs communautaires des autres organisations peu habitués à la posture d'accompagnement, cela a été un frein d'une certaine manière, alors que ça aurait pu être une chance si on avait pu les mobiliser de manière anticipée et coordonnée avec leurs agendas, car ce sont des acteurs issus des communautés locales, connaisseurs des us et coutumes.

3. ANALYSE DE L'ANIMATION DE L'AOC-MS

3.1. ORGANISATION DES ÉQUIPES

3.1.1. LES ENJEUX DE L'ORGANISATION DES ÉQUIPES

L'importance de l'organisation des équipes repose sur deux enjeux forts :

> **La formation à la maîtrise de l'AOC-MS :**

équiper toutes les équipes de partenaires impliquées dans le projet de cette approche. Avec l'espoir qu'en en percevant la portée, ils la consacrent comme l'approche commune qui permettra de coconstruire la logique d'intervention d'ADELAC et qui permettent aussi un dialogue régulier dans la mise en œuvre des activités pour que l'AOC-MS irrigue aussi toutes les actions.

> **L'organisation du travail en commun :**

Il s'agit de la gouvernance interne du projet : comment on se fixe des objectifs communs, qu'on installe une complémentarité dans l'action, qu'on organise la logistique et la collaboration entre les équipes... Et comment in fine cette organisation permet de co-définir un dispositif global (et non de chaque organisation partenaire) adapté aux thématiques et aux milieux du projet.

3.1.2. UNE FORMATION DES ÉQUIPES PARTIELLEMENT COMPRISE ET RÉALISÉE

La formation des équipes s'est faite en trois temps principaux :

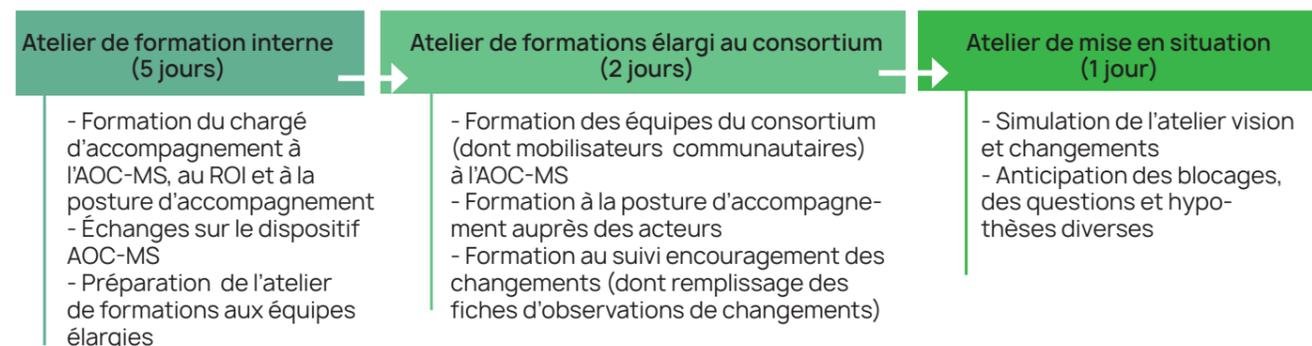
En premier lieu, le recrutement et la formation d'un chargé d'accompagnement AOC-MS : formation du CA AOC-MS sur l'AOC-MS (principes, méthodologie, positionnement accompagnement, notion de changement). Une description du profil et des aptitudes du chargé d'accompagnement est proposée. Elle pose les conditions d'un profil qui peut mieux s'adapter aux exigences de la posture de chargé d'accompagnement de l'AOC-MS. En effet, celui qui a été recruté ne connaissait pas les AOC-MS. Il a dû être formé pendant 5 jours par le référent du PAR d'ID en début de projet.

En tant que responsable de la mise en œuvre de l'AOC-MS dans ADELAC, il a lui-même eu besoin de comprendre la logique AOC-MS. En effet, en tant que salarié d'IRC et habitué à la mise en œuvre de l'action humanitaire, il faisait face à un biais de posture dont il n'est pas aisé de se défaire. Son adaptation avec la posture d'accompagnement a été un processus qui a eu des incidences sur l'impulsion qu'il aurait dû donner dès le départ à la démarche dans le consortium.

« Au début, j'avais vraiment du mal avec le responsable de la mise en œuvre de l'AOC, parce que les questions de compréhension, de mise en œuvre ne me revenaient pas. Or je savais qu'il était lui-même dans une nécessité d'apprentissage. Par exemple, dans les rapports qu'il me présentait, il y avait une confusion manifeste entre les actions réalisées et les changements. L'essentiel de ses demandes portaient sur la logistique, la répartition des frais d'ateliers, les per diem... Alors qu'il avait une responsabilité de faire voir l'importance des AOC-MS au consortium, je pense que ses incertitudes dans les premiers moments du projet n'ont pas facilité il me semble cette démonstration »

Témoignage du chargé de mission d'ID sur les difficultés d'adaptation du CA AOC-MS dans ADELAC.

En second lieu, les équipes du consortium ont été formées sur l'AOC-MS et sur la définition d'un dispositif adapté aux problématiques et aux territoires, ceci en plusieurs phases illustrées dans la figure à droite.



En troisième lieu, une formation a toujours été dispensée par le CA AOC aux nouveaux chefs de projet du consortium qui arrivaient au fur et à mesure (car il y a eu beaucoup de turn over dans les équipes en général). De même il a été instauré la pratique de la préparation systématique des mobilisateurs avant les ateliers (présentation de la trame, réflexion sur les mots à traduire...). Enfin, en avril 2023 le CA AOC a effectué une formation de remise à niveau sur l'AOC.

Ces nouveautés ont contribué à amorcer le processus de leurs propres changements, d'abord par l'étonnement de la différence de philosophie entre l'approche AOC-MS (aspect non linéaire/liberté) et la culture projet urgence. Et surtout dans leurs vies personnelles, familiales. Un certain nombre de témoignages sont éloquentes à ce propos.

Organisation		IRC		PADIESE		COOPI	
Sexe		H	F	H	F	H	F
Fonction	CA AOC	1					
	ACA AOC		1				
	Superviseur			1		1	
	Chef de projet	1					
	Chef de base			1			
	Chef d'antenne			1			
	Mobilisateur communautaire	4				2	
	Animateur communautaire			1	1		2
Total par sexe		6	1	4	1	3	2
Total Général		7		5		5	

Fonctions et nombre de personnes du consortium formées à l'AOC-MS



« Les AOC-MS permettent de comparer l'évolution et les changements des acteurs, en me disant si les non éduqués parviennent à réaliser des changements, pourquoi pas moi ? »

« Ça donne des idées pour des projets personnels : pour moi c'est vraiment pertinent, important, ça marche pour prendre une décision, en se fixant des visions sur le long terme, et comment je me prépare sur les étapes pour y arriver... Dès le début de la formation j'ai entrepris de me construire une maison. *Ce qui avant me paraissait impossible est maintenant une réalité ; les travaux sont bien avancés, parce que j'ai compris l'importance de bien mobiliser les ressources que j'avais, et de planifier petit pas par petit pas le chemin de mon projet ».

« Moi j'avais de gros soucis avec mon mari du fait de mon éloignement pour le travail. Même les familles n'ont pas pu nous mettre d'accord. En comprenant les AOC-MS, j'ai compris que je pouvais être moi-même une actrice du changement dans mon couple. Dès que j'ai proposé à mon mari que nous réfléchissions ensemble à notre relation et qu'ensemble on décide en connaissance de cause ce qui est bien pour nous, nous avons tout de suite trouvé une solution. Nous sommes actuellement dans un projet à deux, et on ne considère plus que nos choix sont personnels et égoïstes. On a appris la discussion, le compromis et la mise en balance de ce qui est bien et de ce qui l'est moins pour notre famille ».

Témoignages des mobilisateurs communautaires ADELAC.

L'écueil principal dans cette étape est la présentation partielle de ce qu'aurait pu être la place de l'AOC-MS dans ADELAC, et nous l'avons déjà mentionné : centrale, motrice, en support à toutes les activités du projet d'une part et dans la posture d'accompagnement (neutralité, questionnement, non-jugement, ne pas faire à la place...) d'autre part. Or ici, la formation a plutôt l'aspect d'un moment d'information, de culture générale sur les AOC-MS ; on voit assez peu les liens qui sont faits entre les activités des partenaires et l'approche. Les mobilisateurs communautaires ne sont pas formés dans le sens de convoquer l'AOC-MS (ou du moins sa philosophie) dans leurs propres activités,

mais seulement quand ils accompagnent les chargés d'accompagnement AOC-MS. ID n'a pas non plus insisté autant qu'il aurait fallu le faire auprès du consortium sur la centralité de cette approche et la nécessité des formations continues des équipes du projet. De toutes les manières, on ne voit pas poindre la posture d'accompagnement chez les animateurs communautaires des autres communautés.

Une des manières de faire serait d'imaginer que les pratiques de tous les acteurs soient valorisées et permettent l'adoption d'une approche nouvelle et plus diversifiée.

3.1.3. L'ORGANISATION DES ÉQUIPES AU TRAVAIL EN COMMUN INSUFFISAMMENT TRAVILLÉE

L'organisation des équipes en charge de l'AOC-MS n'est adaptée ni à la problématique ni au territoire. Ce n'était pas a priori à ID et à l'AOC-MS d'organiser les équipes, mais le sens de cette partie est de montrer comment le dispositif du projet est en lui-même porteur de la difficulté à mettre en place l'AOC-MS dans ce projet Nexus (encore une fois, le Nexus ce n'est pas la superposition des pratiques et activités des partenaires, parfois en parallèle et sans cohérence).

> **Le premier écueil** de l'organisation des équipes est le recrutement de deux personnes pour conduire toute la mise en œuvre de l'AOC-MS ; de plus, ces deux personnes ont pendant longtemps été tiraillées entre leur appartenance à IRC qui les a recrutés et les a salariés, avec des procédures d'organisation du travail d'appréciation propres à l'organisation, leur cahier de charge et l'animation du processus définis par ID, et la posture très différente entre les deux ONG et les modalités de programmation des activités. Cette tension a perturbé l'autonomie et la capacité des chargés d'accompagnement à porter des initiatives supplémentaires aux orientations générales que la formation à l'AOC-MS leur a apportées.

> **Le deuxième écueil** a été la difficulté à mobiliser les mobilisateurs communautaires comme cela était envisagé dans la mise en œuvre des activités AOC-MS ; ils ont leurs propres cahiers de charges, agendas et activités.

Car souvent, les calendriers n'étant pas harmonisés, les activités des partenaires se chevauchent. Les éléments de la logistique (disponibilité de moyens de déplacement*, des mobilisateurs communautaires...) dans ces conditions en viennent parfois à manquer pour les activités AOC-MS.

« Parfois lorsque nous avons des activités, le matin les mobilisateurs prévus viennent nous dire qu'ils sont attendus à un autre endroit ou dans une autre activité. Parfois, c'est le véhicule qui n'est pas disponible. Une fois, les acteurs que j'allais rencontrer avaient en même temps une rencontre avec les autres partenaires. Alors les acteurs allaient et venaient d'une salle à l'autre pour percevoir deux fois les per diem. Alors j'ai alerté nos responsables sur la coordination des activités, mais rien n'a été fait, pas une réunion de planification commune... »

Propos de Fidèle, entretien pendant la capitalisation du projet ADELAC.

> **Le troisième écueil** est l'absence de portage de l'AOC-MS par les responsables des partenaires (les chefs de projets). Dans un premier temps, ces responsables n'ont pas participé aux formations sur l'AOC-MS. Mais ils n'ont pas non plus été intéressés par le suivi des résultats que produisent les AOC-MS.

* Sur le plan logistique ID a décidé en cours de projet de louer elle-même le chauffeur et voiture, afin de faciliter les déplacements de l'équipe en charge de l'AOC-MS.



3.1.4. LES LEÇONS ET APPRENTISSAGES

→ **LA PREMIÈRE LEÇON** à tirer de l'organisation des équipes porte sur les enjeux de départ.

En travaillant en commun l'AOC, le consortium aurait pu bénéficier d'un levier important pour améliorer l'action en partenariat ou encore la gouvernance inclusive

Il en ressort que le premier enjeu n'a été compris que partiellement, et cela relève de la responsabilité de tout le consortium, y compris d'ID qui n'a pas suffisamment martelé son importance et entrepris des actions fortes pour améliorer la place marginale qui était ré-

servée à l'AOC-MS.

On pourrait presque en se laissant aller à un jugement de valeur, postuler une résignation à faire les démonstrations fondamentales sur le potentiel de l'AOC-MS.

La formation, telle qu'elle a été conçue, visait à outiller les équipes à la maîtrise de l'AOC-MS et non pas à la mobiliser dans leurs activités. La réalité est que cette formation pour les équipes d'IRC et de COOPI n'a eu aucun impact sur leurs pratiques.

On verra plus tard que la compréhension que les chargés d'accompagnement ont eu de l'AOC-MS a exercé des influences positives et conséquentes sur leurs postures dans nombres d'aspects de leur vie personnelle. Mais moins hélas sur leurs pratiques professionnelles.

Pour le dire autrement, les mobilisateurs et animateurs communautaires n'utilisent pas l'approche dans leurs activités.

Quant au second enjeu qui est l'organisation du travail en commun autour de l'accompagnement des bénéficiaires à la réalisation de leurs changements (acteurs de leurs propres changements), la façon dont il a été travaillé montre une incompréhension totale de la portée d'un tel enjeu.

En effet, alors que cette organisation devait mobiliser toutes les équipes, contribuer à la synergie de toutes les activités, outiller à des pratiques communes d'identification et de mobilisation des catégories d'acteurs pertinentes pour porter le changement dans les communautés, et donc s'imposer comme l'élément central de l'animation et de la collaboration des partenaires dans ADELAC, autrement dit et pour reprendre les termes du projet, alors que l'AOC-MS aurait pu apparaître comme l'élément commun qui aurait pu favoriser « l'action en partenariat » (IRC - COOPI - PADIÉSE et ID) et « la gouvernance inclusive » (avec les bénéficiaires du projet), la réalité est que les choses n'ont pas été travaillées de cette manière.

Ce qui a été possible ce n'est que la participation des animateurs et mobilisateurs communautaires d'IRC, ou de COOPI ou de PADIÉSE aux activités d'animation de l'AOC-MS par les chargés d'accompagnements AOC-MS.

En dehors de ces cas, aucune activité des autres partenaires ne s'est inspirée de l'approche, ni n'a impliqué les chargés d'accompagnement AOC-MS. Ce qui nous amène à conclure que l'organisation des équipes est, à notre sens, l'un des éléments qui a le plus manqué pour faire Nexus dans ADELAC

Il faut partir du principe que le changement à tous les niveaux et à toutes les étapes est non linéaire

→ **TROISIÈME LEÇON** : la non-linéarité du changement est affirmée dans les principes de l'AOC-MS. Certes il est tout à fait normal que la succession des étapes du dispositif soit conceptualisée :

identification des problèmes et mobilisation des acteurs → définition d'une vision commune d'amélioration → définition des changements → réalisation des changements (Voir encadré sur la droite).

Cependant, la non-linéarité serait mieux affirmée par la prise en compte d'au moins quelques précautions :

> Il faut d'abord affirmer et travailler la possibilité pour des phases passées de se répéter, en vue de s'améliorer.

Par exemple, la mobilisation des acteurs ne peut pas suffisamment se faire une seule fois au début de l'initiative alors que l'engagement de certains acteurs n'est pas encore possible, simplement parce que leurs convictions ne sont pas encore assumées. Par exemple, un atelier témoignage a été réalisé.

Il nous semble que plusieurs ateliers de témoignages auprès des pairs peuvent en pareil cas être autant que possible organisés, à l'effet de faire monter un plus grand nombre d'acteurs dans la barque de l'engagement et de la motivation, pour être des acteurs de changements et mathématiquement, augmenter le nombre d'acteurs potentiels à suivre-encourager. De même, des changements prévus au départ peuvent ultérieurement être affinés alors que la compréhension et le positionnement des acteurs s'affinent en même temps. Dans les tableaux de suivi des changements, on sent moins une évolution dans ce sens. (Cela peut se faire en questionnant explicitement les acteurs sur l'appréciation de leur vision du changement : a-t-elle évolué ? Quelles nouvelles données seraient à prendre en compte)*?

> Il faut aussi être en mesure de construire une stratégie qui permette à la causalité recherchée de s'incarner.

Par exemple, il ne suffit pas que les équipes aient reçu une formation pour que du jour au lendemain elles changent leurs pratiques professionnelles (outils, méthodes, postures...) ; il faut aussi prévoir des modalités qui permettent d'insérer les acquis de la formation dans les activités des partenaires.

Des exercices de simulations, des temps d'échange de pratiques et d'expériences entre pairs accompagnateurs peuvent spécialement être dédiées à cela.

La définition du cadre-problématique essentiellement porté par le pôle PAR d'ID.

> Un atelier d'identification des problématiques et de conscientisation des acteurs

> Des formations à l'AOC-MS, d'abord la formation des équipes d'IRC, et puis la formation générale de tous les partenaires (IRC, COOPI et PADIÉSE).

La phase Vision et Changements, appuyée par le PAR et les représentants de chaque zone et groupe d'acteurs.

> Identification des problèmes

> Définition d'une vision globale d'amélioration pour le développement de l'enfant

> 3 sous visions pour chaque thématique (éducation, santé, et éveil)

> La prise des engagements pour chaque groupe d'acteur pour contribuer aux visions.

Et la phase accompagnement des acteurs à la réalisation de leurs changements (suivi encouragement).

> Cette phase commence par la formation des mobilisateurs communautaires du consortium à l'AOC-MS

> Et puis des cycles de suivi-accompagnements en cascade (Zones, interzone) : qui permet aux groupes d'acteurs au travers de focus group et ateliers multi acteurs principalement de restituer leurs visions, de permettre le suivi accompagnement des changements, ou encore de témoignage des changements



→ **LA DEUXIÈME LEÇON** porte sur le profil du chargé d'accompagnement AOC-MS. Dans un projet comme ADELAC, l'idée est de veiller à :

Le profil du chargé d'accompagnement doit être un profil spécifique, expérimenté et proactif

Ses aptitudes de finement comprendre et caractériser les milieux dans lesquels il est porté à intervenir, Ses capacités d'animation communautaire, Sa capacité à transformer sa posture,

Sa compréhension de la nécessité de porter des initiatives qui contribuent à enrichir le dispositif de départ.

Même si la démonstration a été faite de sa capacité à finalement s'adapter à la posture indispensable et à comprendre la portée de l'approche, il demeure essentiel au vu de l'importance d'une telle approche et en raison de l'influence considérable des ONG humanitaires (des grosses machines), que le profil du chargé d'accompagnement AOC dans ce type de projet soit un profil sénior, avec une rémunération et un confort logistique conséquents.

3.2. LA PLACE DES LEADERS DANS LA DÉMARCHE ET LEUR RÔLE DANS L'AOC-MS

3.2.1. LES ENJEUX DE LA CONSTRUCTION D'UNE MOBILISATION INCLUSIVE DES ACTEURS

La condition d'une gouvernance inclusive, c'est-à-dire qui prend le pari de se construire avec les acteurs concernés est partout dans les projets essentiels. Le pari des AOC-MS est justement de réussir à l'implication active et effective des acteurs clés, en travaillant leur motivation et leur engagement

de manière générale, mais aussi en permettant de les inclure dans les réflexions thématiques : la description et la prise de conscience sur les problèmes qui se posent à eux et les changements attendus qu'ils formulent.

* Cela n'interroge aussi le format de l'outil de suivi, sa maîtrise par le chargé d'accompagnement et son coté itératif...



3.2.2. EN PRATIQUE SUR LA MOBILISATION DES ACTRICES ET DES ACTEURS

Concrètement, la motivation et l'engagement se travaillent en deux phases.

Pour rappel, **la première phase est la définition du cadre-problématique. Elle est essentiellement portée par le PAR d'ID, et se décline elle-même en deux étapes :**

- > Un atelier d'identification des problématiques et de conscientisation des acteurs,
- > Et des formations à l'AOC-MS, d'abord la formation des chargés d'accompagnement à la posture d'accompagnement et puis la formation générale de tous les partenaires (IRC, COOPI et PADIESE).

La deuxième phase Vision et Changements, conduite par les chargés d'accompagnement, appuyés par le PAR et avec les représentants de chaque zone et groupe d'acteurs se déroule en trois étapes :

- > Identification des problèmes
- > Définition d'une vision globale d'amélioration pour le développement de l'enfant
- > La prise des engagements pour chaque groupe d'acteurs pour contribuer aux visions.

L'atelier Vision et Changements s'est déroulé en présence de représentants des différents groupes d'acteurs des 4 zones pendant deux jours à Bol.

ACTEURS PRÉSENTS LORS DE L'ATELIER VISION ET CHANGEMENTS			
Catégories	H	F	Total
Mères	0	7	7
AME	0	5	5
Agents de santé communautaires	4	4	8
COGES/COSAN	4	0	4
Leaders religieux et traditionnels	9	0	9
Matrones	0	9	9
Enseignants et inspecteurs	10	0	10
APE	8	0	8
Total par sexe	35	25	
Total général			60

Total : 60 acteurs dont 25 femmes ont participé : les commentaires des responsables AOC-MS apportent une compréhension plus fine du déroulement de cet atelier et de ses aboutissements.

> D'abord la difficulté de sonder l'adhésion à la démarche par tous les acteurs : il y a eu assez de plaintes sur les perdiem, notamment à la fin des 2 jours d'atelier. Il n'y a pas eu de grand enthousiasme exprimé par les acteurs lors de la validation des visions. Mais en même temps les acteurs ont « joué le jeu ».

> Des difficultés pour les acteurs d'identifier des changements pour eux-mêmes : tendance à définir des « activités projet » (peut-être parfois sous l'influence des accompagnateurs de l'équipe mais aussi car les acteurs sont déjà conditionnés par l'intervention des ONG) ou des « souhaits », ou des changements très « macro ». On sait que l'AOC-MS est centrée sur l'acteur et vise aussi à approfondir, creuser, recentrer la réflexion sur des changements propres à eux.

> Des éléments liés aux pesanteurs culturelles et à certaines mauvaises pratiques (qui étaient évoquées dans l'étude anthropologique) ne sont pas du tout ressortis : par exemple la question des soins chez les marabouts ou autres médecins traditionnels. Également presque rien n'est ressorti en lien avec les pratiques d'éveil et d'éducation des enfants au niveau familial.

Tout ceci permettant de préciser quelques points d'attention de la démarche AOC-MS :

> **LE PREMIER PRINCIPE** énoncé par les AOC-MS est que le focus doit se faire sur l'acteur ou l'individu, et non sur l'action. Or l'animation des ateliers peut avoir tendance à se focaliser sur les techniques et étapes d'animation, en laissant à la marge les inquiétudes des acteurs. Dans une logique de changement, il peut y avoir par exemple un potentiel à mettre au cœur de l'atelier la question des per diem, ou des obstacles personnels à la réalisation des changements.

> **LE DEUXIÈME PRINCIPE** énoncé est que le focus doit s'attarder sur le processus et non le projet et ses contraintes de temps par exemple. La contrainte de temps dans le déroulement de cet atelier et dans des ateliers de cette nature est inévitable. Elle est mise en corrélation avec le point suivant sur la posture d'apprentissage continu, qui s'adapte aux évolutions de contexte, de thématique. Le dispositif de l'atelier doit être une balise mais l'objectif doit être suffisamment flexible pour s'adapter à la dynamique des acteurs, au changement des contextes... Pour le dire autrement, les objectifs de cet atelier sont trop ambitieux, et peuvent créer de la frustration sur les résultats, alors qu'il est normal que la nouveauté de l'exercice, de la méthode et du cadre de réflexion ne provoque pas instantanément une compréhension ou adhésion des participants... Le temps de l'atelier doit toujours être mis en perspective par rapport au temps long du changement.

> **LE TROISIÈME PRINCIPE** est la nécessité de l'attention à la prise de conscience et à l'acceptation de l'incertitude comme évolution normale des choses et du changement. Or les commentaires produits à la suite de cet atelier laissent voir que l'incertitude n'est pas acceptée par les accompagnateurs. Sans doute leur propre regard est-il encore orienté résultats et non processus...

Dans les formations, il est nécessaire pour ce type d'approche d'insister sur cette dimension.

L'idée n'est pas que les acteurs formulent des changements déjà affinés et définitifs à cette étape. La prise de conscience de la nécessité de changer et des efforts que cela demande doit déjà être valorisée comme un acquis majeur. Cela n'empêche pas que les acteurs soient plus tard amenés à affiner les propositions de départ.

3.2.3. LES LEÇONS APPRISES SUR LA MOBILISATION DES ACTRICES ET DES ACTEURS

→ PREMIÈRE LEÇON :

L'animation de l'AOC-MS doit bien prendre la mesure des différences à faire entre logique projet et logique AOC-MS.

L'animation de l'AOC-MS doit bien prendre la mesure des différences à faire entre logique projet et logique AOC-MS. Ce qui rend l'appropriation par les acteurs de l'approche difficile :

« Nous sommes face à des acteurs qui sont habitués à l'appui des urgences. Ils peuvent être amenés à mentir. Dans le suivi des changements... Ils disent qu'ils ont fait des choses, mais quand on creuse, on s'aperçoit que l'information est erronée. Chaque fois il faut revenir pour expliquer l'approche...certains sont fermés, ils ont dans la tête que c'est le projet qui va apporter »

Extrait du rapport d'animation des ateliers Vision et Changement à Bol le 31 mars et 01 avril 2021.

Mais en observant la dynamique sur le temps long (quelques années), on se rend compte que les acteurs commencent à comprendre qu'ils peuvent jouer leur propre rôle.



nance de l'ordre étatique (sous-préfets, préfets, gouverneur) et de l'ordre traditionnel et religieux (sultans et leaders religieux, Khalifes, chefs de canton et chefs de quartier).

On se retrouve dans une situation de multicéphalisme permanent : ce multicéphalisme débouche sur une situation de polyarchie, c'est-à-dire la coexistence dans les mêmes territoires de plusieurs autorités concurrentielles et donc de plusieurs centres de décision, de pouvoir et d'autorité.

En réalité, et pour ajouter davantage de complexité, l'hétérogénéité des acteurs et la coexistence pour les mêmes territoires des normes locales traditionnelles et des règles légales créent une situation qui anesthésie la logique verticale du pouvoir de l'État, en créant plus concrètement une horizontalité que l'on peut qualifier de situation hétérarchique.

L'hétérarchie ici signifie qu'à l'échelle micro-locale, existe (coexiste avec beaucoup de tensions) une pluralité de normes, de règles, de pouvoir et d'autorité. Ce qui permet aux acteurs de louvoyer entre les prescriptions religieuses, les normes traditionnelles

et les règles légales (et les règles des « projets » qu'ils soient humanitaires ou de développement).

Les choix dictés par les intérêts sont nécessairement en tension avec ceux des autres acteurs ; tous se neutralisent donc, créant une situation d'inertie. C'est la compréhension de cette complexité qui permettrait d'affiner dans les zones d'intervention le dispositif AOC-MS. Il nous semble que le choix des leaders religieux comme catégorie générique ne tient pas compte de cette tension/concurrence au sein duquel finalement une forme de nexus entre les normes locales traditionnelles, réglementaires et les prescriptions d'experts aurait dû émerger. Il faut toujours dans ce contexte précis, et dans tous les contextes en réalité, se rassurer de l'adéquation des références/logiques qui sont mises en travail avec les acteurs qui sont mobilisés.

Parfois on envisage de travailler à l'amélioration d'une norme traditionnelle par une règle légale. Dans ce cas, les acteurs traditionnels se braquent et deviennent les premiers obstacles à la réussite de l'initiative.

→ QUATRIÈME LEÇON :

Lorsque les notions/concepts culturellement marqués comme le changement, la posture, la vision... ne trouvent pas les mots équivalents en langue locale, l'exercice ne produira que très difficilement les résultats escomptés

La difficulté de la langue est parfois minimisée.

Il y a une conséquence importante pourtant.

En effet, lorsque les notions et concepts culturellement marqués comme le

changement, la posture, la vision... ne trouvent pas de mots équivalents en langue locale, l'exercice ne produira que très difficilement les résultats escomptés. D'autre part lorsque les traducteurs sont les animateurs communautaires qui eux-mêmes ne maîtrisent pas totalement la démarche et la posture d'accompagnement, il y a une grande perte de qualité à travers l'exercice de traduction. Il n'est pas sans importance de bien travailler dans les langues et avec les traducteurs ces concepts en amont des ateliers.

→ CINQUIÈME LEÇON :

Il convient de s'appuyer sur les acteurs les plus stables, par exemple les maîtres communautaires plutôt que les enseignants affectés par l'Etat qui sont très instables (affectations régulières).

Certains acteurs, tels que les enseignants et inspecteurs (qui sont venus à la place des conseillers pédagogiques) ont parfois pris le lead à certaines étapes de l'atelier en plénière. La leçon à tirer est qu'il est porteur/sécurisant de privilégier la participation des maîtres communautaires (plus stables) que les enseignants affectés par l'État, notamment pour les groupes d'acteurs élargis par zone.



→ DEUXIÈME LEÇON :

Accepter cette réalité que l'AOC-MS est centrée sur les individus, alors que leur instabilité (désengagement, turn over des équipes) peut affecter les dynamiques initiées.

L'AOC-MS est centrée sur les individus. Or il y a dans les catégories d'acteurs institutionnels un turn-over qui ne garantit pas la continuité du processus.

cent soit porté sur elles.

Enfin, les groupes d'acteurs (leaders traditionnels et religieux, les matrones, AME, APE, ASC...) évoluent de manière différenciée, et il faut être attentif aux dynamiques de chaque catégorie, et ne pas laisser la tendance générale d'une zone gommer les différences de niveau d'engagement des catégories d'acteurs. Il faut donc comme dans les rencontres interacteurs et interzones, travailler à la motivation de tous les acteurs...

Or la démarcation de certains acteurs peut déplacer le curseur et partant du principe de la motivation, se focaliser sur une partie « marginale » et peu représentative des acteurs (parfois même de ceux qui ont réellement la capacité d'initier et de porter des changements, en raison de leur rôle et importance symbolique).

Il y a de même une pratique des acteurs qui se font remplacer par d'autres lors des focus group (et qui n'ont pas suivi les étapes précédentes de l'AOC-MS : besoin de revenir en arrière pour expliquer l'approche). L'agilité dans la mise en œuvre de l'approche demande que soient identifiées les catégories d'acteurs les moins susceptibles de bouger, et que l'ac-

→ TROISIÈME LEÇON :

L'AOC-MS doit veiller à s'améliorer tout au long de l'intervention.

L'AOC-MS est dynamique. Elle doit veiller à s'améliorer tout au long de l'intervention ; il s'agit notamment du besoin de formation continue des chargés d'accompagnement et des mobilisateurs communautaires (connaissances, cultures, posture, technique d'animation...).

Par exemple, on peut penser qu'il faudra composer avec les acteurs bloquants, notamment les leaders religieux, car cela pourrait entraîner encore plus de résistance de les écarter (car ce sont des personnes influentes dans la communauté).

Mais la mise en œuvre de cette nécessité est plus subtile. En réalité on a affaire au Tchad et dans la région du Lac, à des sociétés très hiérarchisées dans lesquelles ne cohabite pas sans heurts la prédomi-

3.3. ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS À DÉFINIR UNE VISION ET À RÉALISER LEURS PROPRES CHANGEMENTS

3.3.1. LA CO-DÉFINITION DES VISIONS

Cette phase concerne l'accompagnement des acteurs à la définition de leurs changements et se poursuit par des cycles de suivi-encouragement en cascade (zones, interzone), qui permet aux groupes d'acteurs au travers de focus group et ateliers multi acteurs principalement de restituer leurs visions, de permettre le suivi-accompagnement des changements, ou encore de témoigner des changements.

4 grandes visions sont proposées par les acteurs :

VISION DE CHANGEMENT SUR LA SANTÉ À L'HORIZON DE 10 ANS

Dans 10 ans, tous les enfants, en particulier les filles, seront scolarisés dans des écoles bénéficiant d'infrastructures et d'équipements adaptés avec des services de cantine favorisant leur fréquentation. Les enseignants sont bien encadrés, qualifiés, en nombre suffisant et disposent des matériels didactiques nécessaires à leur bon enseignement. A travers une prise de conscience et l'appui des APE, les parents s'impliquent davantage pour l'éducation de leurs enfants.

VISION DE CHANGEMENT SUR L'ÉDUCATION À L'HORIZON DE 10 ANS

Dans 10 ans tous les parents et leurs enfants ont accès et fréquentent les structures sanitaires dotées de matériels et médicaments suffisants, et de personnels qualifiés. Par une prise de conscience et l'appui des organisations communautaires de santé structurées, les mamans suivent les consultations pré et postnatale, pratiquent le planning familial et adoptent de bonnes pratiques d'hygiène et d'alimentation du nourrisson et du jeune enfant.

VISION DE CHANGEMENT SUR L'ÉVEIL À L'HORIZON DE 10 ANS

Dans 10 ans, tous les petits enfants grandissent en paix et sécurité dans leurs communautés. Leur éveil est favorisé grâce aux structures de prise en charge de la petite enfance mises en place et par une prise de conscience des familles qui prennent davantage soin de leur santé et de leur éducation.

VISION GLOBALE VALIDÉE PAR TOUS LES ACTEURS

Dans 10 ans, tous les enfants, dès leur plus jeune âge, bénéficieront d'un accès à des structures de prise en charge éducatives et sanitaires adaptées, avec des équipements de qualité et du personnel qualifié. À travers une prise de conscience, les familles faciliteront l'accès à ces structures à leurs enfants et prendront davantage soin de leur santé et de leur éducation au sein des foyers.

Dans la partie suivante on parlera du suivi-encouragement des changements énoncés par les acteurs. Lorsqu'on regarde la formulation des visions, une partie importante échappe à la compétence et aux possibilités des acteurs locaux.

Après que les acteurs locaux ont défini leurs visions de changement, un atelier plus grand avec les acteurs clés (décideurs, partenaires techniques et financiers, bailleurs engagés dans la zone d'intervention du projet, les acteurs et pouvoirs publics...) et les populations bénéficiaires (ou leurs acteurs mobilisés et accompagnés par l'AOC-MS) peut être porteur, pour au moins deux raisons : un lien de confiance et de contrôle réciproque pourrait s'établir entre ces acteurs.

Pour les acteurs locaux, en plus de leurs engagements propres sur les changements qu'ils ont énoncés, ils peuvent développer des relations de collaboration, des aptitudes de plaidoyer et de revendication (redépassabilité, gouvernance inclusive...) vis-à-vis des pouvoirs publics (sur les changements pour lesquels ensemble ils se sont engagés).



3.3.2. L'ACCOMPAGNEMENT À LA RÉALISATION DES CHANGEMENTS : LE SUIVI ENCOURAGEMENT

Activités de suivi-encouragement des périodes de changements	
Focus groups de suivi des changements	Novembre 2021- Janvier 2022
Ateliers multi acteurs par zone	Juin - Juillet 2022
Ateliers multi acteurs interzones	15-16 Décembre 2022
Focus groups post ateliers multi acteurs par zone	10 Janvier - 01 Février 2023
Focus groups de suivi-encouragement	Mai - Juillet 2023
Ateliers de témoignages entre pairs	Octobre 2023
Focus groups de suivi-encouragement	Février et Mars 2024
Focus groups de témoignages entre pairs	Avril 2024
Atelier bilan par zone	Juillet 2024

L'accompagnement se fait selon deux principales modalités : par zone, et en interzones. Le suivi des acteurs par catégorie a été fait mais de manière moins formelle que le suivi des zones et des interzones. La capacité d'accompagner les changements dépend aussi de la possibilité que lesdits changements puissent être pertinemment renseignés. Des comptes rendus d'échanges de mail sur le remplissage entre le CMPAR, le CA et l'ACA AOC-MS montrent que c'est un apprentissage continu, la difficulté pour les acteurs et les accompagnateurs étant de ne pas confondre les résultats d'activités prévues, et les changements définis par les acteurs dans leurs visions globale et thématique. L'accompagnement au changement suppose aussi que les accompagnateurs puissent analyser le niveau d'avancement des changements, et proposent des stratégies et des modalités de réorientation du dispositif AOC-MS.

3.3.3. LES LEÇONS ET APPRENTISSAGES SUR LE SUIVI ENCOURAGEMENT DES CHANGEMENTS

PREMIÈRE LEÇON :

Plusieurs changements s'acquiert par l'amélioration de la collaboration autrement que la solidarité donc) entre acteurs

On constate de manière générale que les acteurs organisent des collaborations pour réussir les changements pour lesquels ils se sont engagés. Les changements s'acquiert donc par l'amélioration de la collaboration (autrement que la solidarité donc) entre acteurs.

Deux groupes se démarquent : Les enseignants, les APE et AME qui travaillent ensemble pour améliorer l'accès à l'éducation et les conditions sanitaires et de sécurité à l'école. Exemple : dans plusieurs écoles de Méléa, Kangelom et Ngarangou s'organisent pour recruter des enseignants, leur donner un salaire, veiller à ce que les enfants viennent effectivement à l'école, entretiennent des jardins scolaires et assurent la cuisine à la cantine scolaire.

DEUXIÈME LEÇON :

Les AOC-MS ont besoin de s'appuyer davantage sur certaines réalisations concrètes pour améliorer la maîtrise de l'usage et la gestion communautaire des ouvrages réalisés (centres de santé, écoles, kit d'arrosage des jardins scolaire, ambulances...),

En dépit de l'absence de synergie entre les activités des partenaires, il est indéniable que les autres activités du projet ont également joué un rôle de levier pour les dynamiques de changements observées. Par exemple, la redynamisation des APE et AME par PADIESE, les activités de l'éducation de COOPI surtout le plan d'action des écoles, le

Mais ce qui est encore plus important ici, au-delà de la pratique du suivi-encouragement, c'est l'amélioration de la posture, qui joue un rôle fondamental dans le suivi-encouragement. Il s'agit par exemple de la valorisation des personnes (l'un des principes étant que l'action se focalise sur le sujet et non l'action), et des petits changements. Cela change de la posture dans la culture projet d'urgence (d'où les résistances et le peu de changements chez les animateurs communautaires des autres partenaires) et cette dualité quand ils sont accompagnés/appuyés par plusieurs façons de faire.

Et les agents de santé, le COGES/COSAN et les matrones collaborent pour les questions de santé prénatale, post natale et maternelle. Exemple : dans plusieurs villages, les matrones ont renoncé à pratiquer les accouchements à domicile. Au contraire, elles recommandent aux femmes de passer les examens prénataux, et d'accoucher au centre de santé. En retour, dans plusieurs centres de santé, elles sont associées au travail des sage-femmes, et partout, elles gardent la priorité de prendre soin de la mère et du nouveau-né. Pour encourager ces dynamiques de collaboration et faciliter le suivi-encouragement des changements, il est recommandé dans des dispositifs de cette nature, de prévoir des ateliers de suivi-encouragement, des focus-groups par thématique. Ce qui a été fait dans ADELAC sur les thématiques « Éducation » et « Santé » a permis aux acteurs d'affiner leurs compréhensions et de prendre conscience entre eux des changements acquis. Ils ont alors été plus à même de les porter auprès des pairs.

financement communautaire et les renforcements de capacités ainsi que les suivis sur le terrain ont contribué à cette dynamique. Par ailleurs, là où les AOC-MS étaient appuyées sur des cas pratiques, les résultats étaient plus palpables. Les AOC-MS ont besoin de s'appuyer davantage sur certaines réalisations concrètes pour améliorer la maîtrise de l'usage et la gestion communautaire des ouvrages réalisés (centres de santé, écoles, kit d'arrosage des jardins scolaire, ambulances...), ou simplement des activités génératrices de revenus en ce qu'elles créent une activité concrète autour de laquelle le suivi-encouragement peut s'atteler.

TROISIÈME LEÇON :

L'AOC-MS permettrait de sortir de la logique d'action en silo et ferait le lien transversal entre les activités du programme.

Les AOC-MS ont la capacité de jouer un rôle qui ne leur étaient pas assignés et qui nous semblent importants à inscrire dans leurs prérogatives : elle a permis aux acteurs d'exprimer leurs problèmes et de faire remonter toutes

les difficultés constatées sur le terrain à tous les secteurs et organisations. Si cet apport était pris en compte, il y aurait là la possibilité de rendre plus robuste la logique d'action participative ou en partenariat et une proposition concrète sur les difficultés de communication. L'AOC-MS permettrait de sortir de la logique d'action en silo et ferait le lien transversal entre les activités du programme.



4. CONCLUSION

4.1. EST-CE QUE L'AOC-MS A INDUIT DES CHANGEMENTS DANS LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES ?

Plusieurs développements dans cette capitalisation expliquent les raisons pour lesquelles l'AOC-MS n'a pas trouvé l'écho attendu auprès des partenaires. Les responsables d'IRC et de COOPI dès la conception et la formulation du programme n'ont pas pris la juste mesure de l'AOC-MS. Elle n'est restée qu'une part marginale du projet (environ 5% du budget total) et du personnel (2 chargés d'accompagnement) affecté à la mise en oeuvre de l'AOC-MS.

Mais l'étonnement est d'autant plus conséquent que les animateurs communautaires ont témoigné du potentiel de l'AOC-MS dans leurs vies personnelles et reconnu qu'il a été pertinent pour initier et suivre encourager les changements les plus importants dans ADELAC. Mais ils ne l'ont jamais mobilisée dans leurs propres pratiques. Cet extrait avec l'une des animatrices de COOPI est assez révélateur :

- Vous avez témoigné de la pertinence de l'AOC-MS auprès des acteurs que vous avez accompagnés, les APE, AME et enseignants. Mais j'ai cru entendre dans vos explications que vous avez du mal dans certaines écoles à mobiliser les parents d'élèves pour faire venir les enfants ; que les écoles sont vides et les instituteurs recrutés se tournent les pouces toute la journée ; Est-ce qu'il y a une tension entre la possibilité que vous offre l'AOC-MS et les pratiques de mobilisation communautaire de COOPI ?
- Non, personnellement je sais que l'AOC-MS m'a permis de faire des choix très importants dans ma vie, mais pour mon travail on a nos propres méthodes de travail qu'on applique pour la mobilisation communautaire.
- Soit ! Mais les réussites que les autres ont expliquées avec l'AOC-MS vous n'avez pas les mêmes résultats...
- Mais j'ai mon cahier de charge. Et mon supérieur a bien défini nos missions et notre calendrier.
- Mais on est d'accord que ce qui chez vous semble moins bien marcher marche très bien avec l'AOC-MS.
- Bon, non, nous on n'est pas dans l'AOC-MS ! ».

Entretien avec une des animatrices communautaires de la COOPI dans l'atelier avec les mobilisateurs communautaires

4.2. EST-CE QUE L'AOC-MS A UNE QUELCONQUE IMPORTANCE DANS UN PROJET DE TYPE NEXUS COMME ADELAC ?

La réponse à cette question est elle aussi sans appel : oui !

D'abord parce qu'en dépit de tous les aléas et tâtonnements que nous avons soulignés, l'AOC-MS a pu être déployée dans le projet. Cela est donc faisable.

Ensuite parce que l'AOC-MS a effectivement produit des changements dans les zones et thématiques du projet. Il s'agit essentiellement de la mobilisation effective et de l'engagement de plusieurs catégories d'acteurs alors que selon le chargé d'accompagnement AOC-MS :

Personne n'a cru qu'il y aurait un seul changement avec les acteurs avec lesquels nous avons travaillé. Même nos partenaires sont habitués à ce que tous les ouvrages qu'ils installent ne sont ni convenablement utilisés, ni entretenus. On peut dire que le contexte d'urgence commence à être infléchi... Je me dis que puisque des graines sont mises en terre, deux ou trois vont survivre ; la première année nous n'avons rien senti, et la deuxième année lors de l'atelier interzone, à la suite du témoignage de certains acteurs, d'autres ont dit ce sont des mensonges, tellement ils n'y croyaient pas... Or c'est depuis ce jour-là que chacun a défini des changements qui ont commencé à émerger... L'exemple le plus éloquent c'est par exemple qu'un village a lui-même recruté ses propres enseignants, et assure leur salaire. Alors, la pratique de recrutement des enseignants commence à faire boule de neige partout. Autre constat, les groupes de femmes tirent les autres groupes en présentant toujours a priori leur changement et ça galvanise les autres... »

Entretien avec le chargé d'accompagnement AOC

On peut citer pêle-mêle des exemples de changements significatifs : c'est le cas des matrones. Partout dans les zones, ce sont les actrices qui ont le plus bougé. Pour l'essentiel d'entre elles, elles ont abandonné la pratique des accouchements à domi-

cile, et sont les premières à sensibiliser les femmes sur l'importance des consultations prénatales et sur l'accouchement dans un centre de santé. L'une d'elles témoigne :

« C'est vrai on ne gagne rien mais il faut penser à la femme, à sa vie et à l'enfant, mais on ne peut pas dire que si on n'a pas tel montant on ne travaille pas avec les centres de santé. On préfère perdre ce que les femmes nous donnaient, pourvu qu'elles sauvent leur vie et celle de leurs enfants »

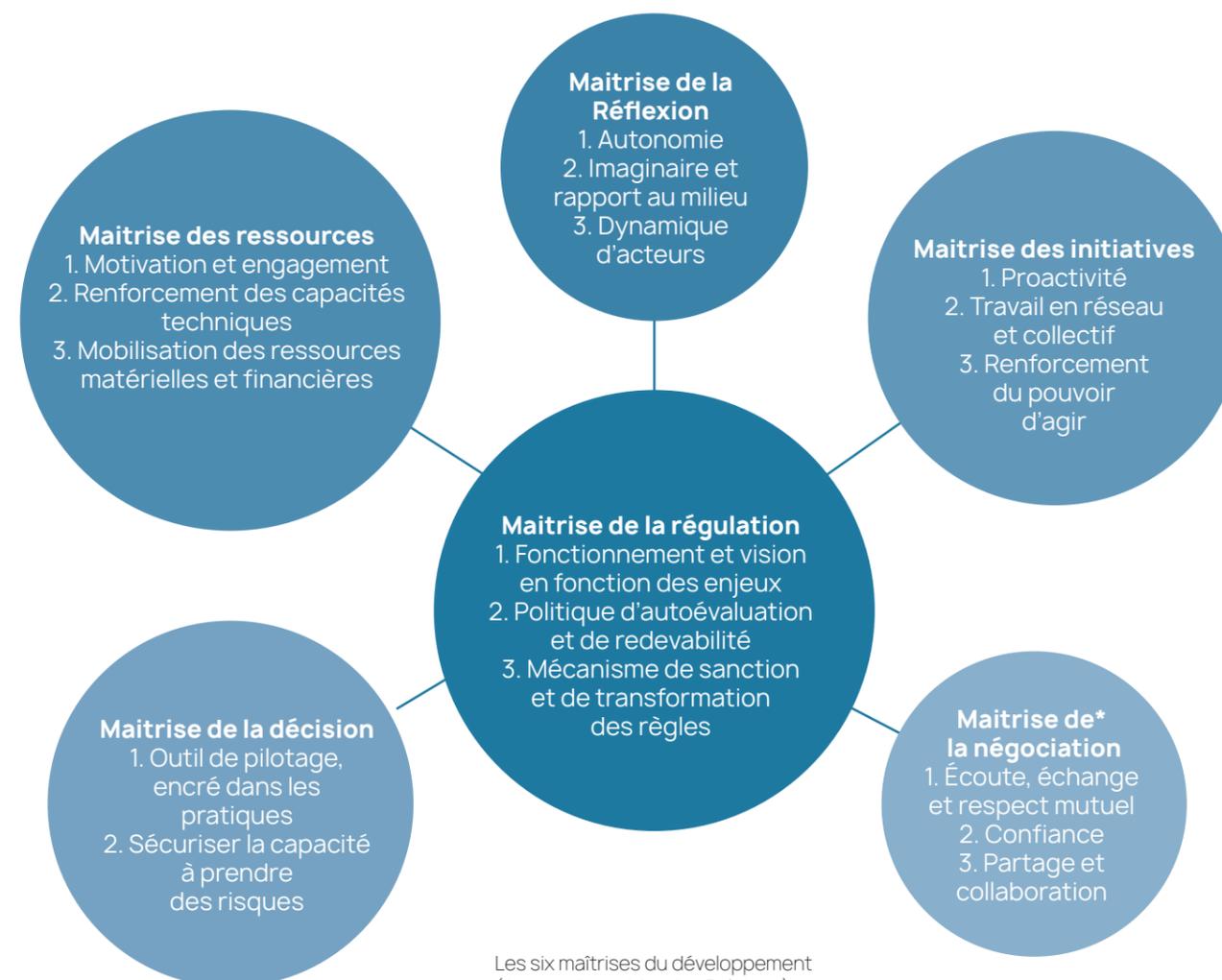
Entretien avec les matrones mobilisées dans le cadre de l'AOC-MS ADELAC.

Dans d'autres villages, les associations des parents d'élèves et des mères éducatrices exploitent des jardins scolaires, prévoient des provisions pour alimenter la cantine scolaire, et font le suivi de la présence des écoliers à l'école.

On remarque aussi de façon générale que de plus en plus de femmes vont accoucher à l'hôpital,

respectent les échéances de vaccination des enfants, ce qui a drastiquement fait baisser les cas de rougeole et de coqueluche... Elles ont suivi des enseignements sur l'allaitement maternel : comment donner du lait à l'enfant, et de plus en plus de personnes se rendent plus tôt à l'hôpital quand elles sont malades.

4.3. QUELLES PROPOSITIONS PEUVENT ÊTRE FAITES EN VUE DE L'AMÉLIORATION DE L'AOC-MS DANS CE TYPE DE PROJET ?



Les six maîtrises du développement (Auteur : Inter-Mondes Belgique)

La première proposition part du constat que lorsque les acteurs sont suivis et encouragés à réaliser leurs changements, le pari peut parfois être abstrait, ou du moins, dépendre des conditions sur lesquelles l'AOC-MS n'a pas véritablement de prise. Quand les moyens, ressources et faire viennent à manquer, l'AOC-MS doit être en mesure d'apporter des propositions concrètes.

Motivation et engagement peuvent s'avérer à elles seules insuffisantes. La proposition que nous faisons parmi tant d'autres qu'il est possible de faire, est d'outiller les acteurs à la maîtrise d'un certain nombre de capacités et compétences utiles à leur déploiement.

La figure ci-contre illustre l'essentiel de ces thématiques de renforcement du pouvoir d'agir des acteurs. Des outils détaillés de renforcement à la maîtrise de toutes ces thématiques et notions existent et peuvent être incorporés dans la boîte à outil générale de l'AOC-MS.

La deuxième proposition a trait à la temporalité de la mise en route de l'AOC-MS dans un programme comme ADELAC. Tout le sens et la portée d'un tel dispositif est d'être à la fois le bulldozer et le moteur du projet. Il doit permettre de baliser, c'est-à-dire caractériser et définir la zone d'intervention, affiner et spécifier les thématiques, identifier et mobiliser les acteurs les plus pertinents pour l'action et le changement.

L'AOC-MS doit inventer une phase préparatoire à toute intervention de la nature du Nexus, dans l'idéal, avant le début du projet, et sinon avant le début effectif de toutes les autres activités du projet. Il est censé en effet participer à la définition et à la synergie des activités.

Cette suggestion suppose donc un bon ancrage des organisations dans les milieux d'intervention, de manière que le travail préalable puisse être anticipé, parfois préfinancé :

> **Une étude anthropologique**, mais avec une forte implication du partenaire responsable de la mise en œuvre dans la réalisation de cette étude (en trinôme cabinet externe, équipe projet et acteurs locaux, et une restitution de cette étude avec comme point

d'entrée ; à la suite de cette étude que doit-on changer dans ce qu'on a prévu ?) ;

> **Un diagnostic des milieux** et une mobilisation dès cette étape des acteurs ;

> **Un affinage** de la caractérisation des zones d'intervention et de la thématique.

La troisième proposition traite de la place de l'AOC-MS dans un dispositif de type Nexus, ou dans un projet à grand financement comme ADELAC. L'idée est de placer l'AOC-MS au cœur de tout le dispositif projet.

Il peut être accepté que dans le cadre des projets portés par ID, l'AOC-MS trouve aisément une place, à cause de l'expérience partagée dans toute l'organisation.

Mais lorsqu'il sera question de proposer une AOC-MS dans un dispositif externe comme celui du projet ADELAC, la proposition doit être plus ambitieuse. C'est-à-dire tenir qu'elle doit tenir compte dans son montage de toutes les brèches par lesquelles les partenaires échappent au potentiel transformateur de l'AOC-MS. Cette idée est illustrée dans la figure ci-dessous.

Au moins 4 cibles doivent être identifiées et méthodologiquement travaillées :

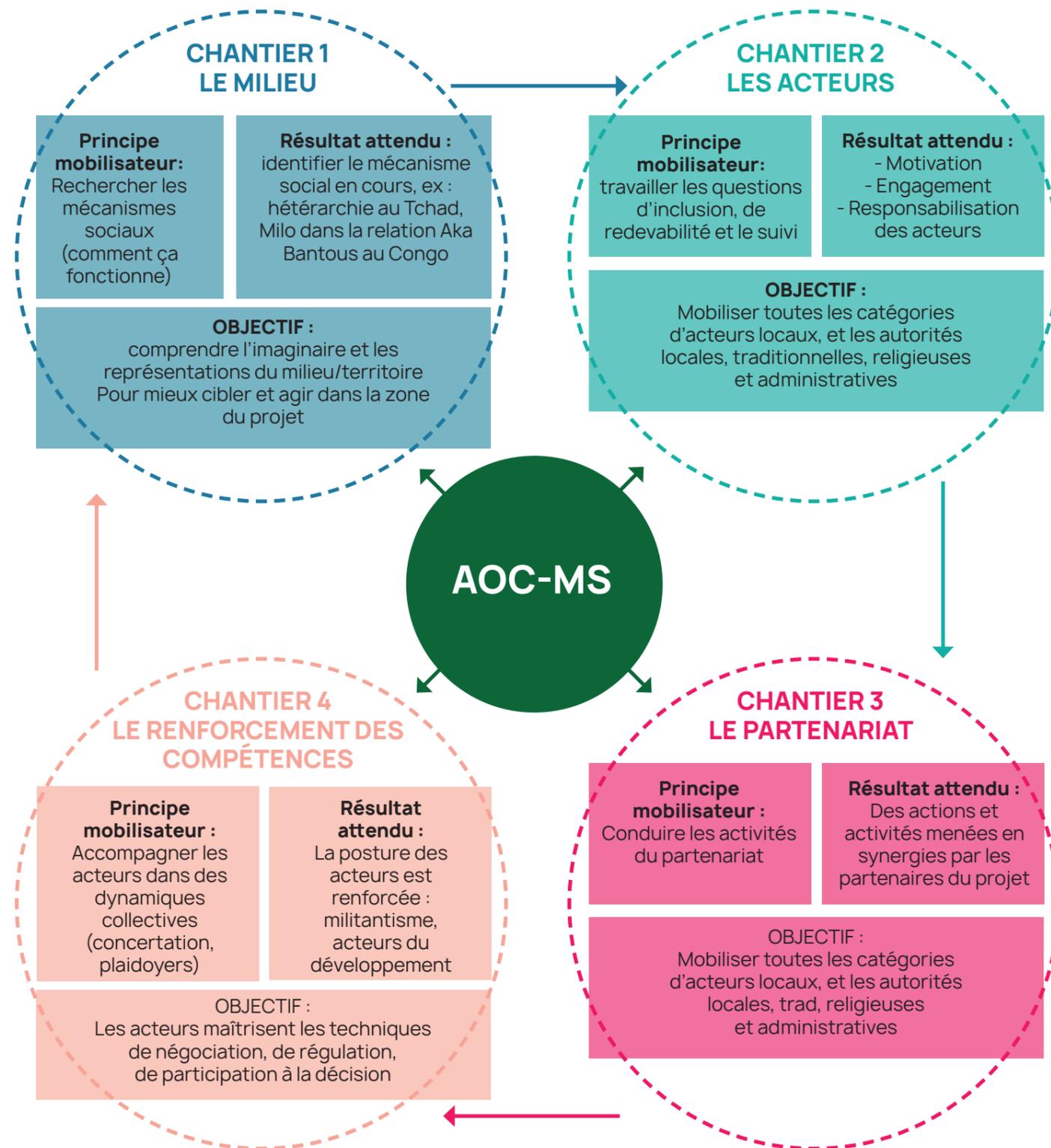
> Les acteurs locaux et les modalités de l'inclusion, du contrôle et de la redevabilité ;

> Les milieux concernés et les imaginaires et représentations ;

> Les manières de construire et monitorer le partenariat, ainsi que les conditions de l'action/synergie partenariale ;

> Et enfin le renforcement des capacités collectives d'acteurs de développement : le travail sur la posture, les capacités de porter des revendications et actions politiques, la maîtrise des outils, stratégies et techniques de décision, de négociation, de régulation...

Chacune de ces cibles étant travaillées en fonction d'un objectif clair et défini, de principes mobilisateurs, et de résultats attendus.





INTER-MONDES

INTER-MONDES BELGIQUE - IMB

29, Chaussée d'Ixelles 9
1050 Ixelles Belgique
Tel. +32(0)474-697-967;
+32(0)491-29-69-90

E-mail :

mariusrabelais.nkounawa@inter-mondes.org

www.inter-mondes.org



**INITIATIVE
DÉVELOPPEMENT
DES
PROJETS SOLIDAIRES**

Retrouvez-nous sur
www.id-ong.org



29 rue Ladmirault
86000 Poitiers
Tél. : +33 (0)5 49 60 89 66
E-mail : id@id-ong.org