



République du Sénégal

Un peuple-Un but-Une foi



STRATÉGIE D'INGÉNIERIE SOCIALE DU PUDC



Document de référence
Février 2020

La Communication pour le développement est un processus social conçu pour rechercher une compréhension commune parmi toutes les parties prenantes à une initiative de développement, créant ainsi une base à des actions concertées.

FAO, 1984

L'ingénierie sociale consiste, à partir d'un territoire et d'une mobilisation collective d'acteurs concernés, en une élaboration, une mise en œuvre et une évaluation de réponses spécifiques à des problèmes sociaux. Elle contribue, par une production collective de connaissances, d'actions, et une articulation des ressources en présence, au développement des capacités des acteurs et à la rénovation des politiques publiques.

Hervé Trémeau, 2014

Sigles et abréviations

ARD : Agence régionale de développement

ARS : Analyse rapide de situation

CAT : Cellule d'appui technique

CC : Comité de coordination

CL : Collectivités locales

CP : Chef de projet

FD : Facteurs défavorables

FF : Facteurs favorables

FRC : Feuille de route consolidée

FRP : Feuille de route préalable

IS : Ingénierie sociale

MDCEST : Ministère du développement communautaire, et de l'équité sociale et territoriale

PAS : Plan d'action sectoriel

PP : Parties prenantes

PRI : Pôle régional d'intervention

PSE : Plan Sénégal Émergent

PUDC : Programme d'urgence de développement communautaire

SIG : Système d'informations géo-référencées

Table des matières

Résumé exécutif	1
Introduction.....	8
1. Contexte.....	8
2. Rappel des termes de référence.....	9
3. Démarche méthodologique	9
4. Structure du document.....	11
I. Observations générales sur les activités d'ingénierie sociale de la phase I du PUDC	12
A. Des activités IS certes, mais faiblement coordonnées et planifiées	12
B. 5 Difficultés stratégiques à prendre en charge	12
C. Caractérisation des activités IS dans les différents volets opérationnels	15
1. Hydraulique.....	16
2. Électrification	17
3. Pistes rurales	18
4. Équipements Post-récoltes.....	19
5. Chaines de valeurs.....	20
II. Présentation de la Stratégie d'ingénierie sociale du PUDC	21
A. Considérations générales préalables	21
1. Qu'est-ce que l'ingénierie sociale ?	21
2. Ingénierie sociale et communication	24
3. Ingénierie sociale et animation sociale	24
4. Planification stratégique.....	25
5. Planification opérationnelle.....	25
6. De la Stratégie IS du PUDC à l'élaboration des Plans d'actions sectoriels (PAS) et des feuilles de route.....	25
B. Présentation de la Stratégie d'ingénierie sociale	27
1. Les 3 piliers de la stratégie IS du PUDC.....	27
2. Les 3 Défis de la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC	28
3. Structure de gouvernance de la stratégie d'ingénierie sociale.....	29
4. Flux des activités d'Ingénierie sociale.....	30
5. Déclenchement et prise en charge d'une commande IS.....	31
6. Moyens additionnels nécessaires pour gérer une commande IS.....	32
III. Outils d'opérationnalisation de la stratégie d'ingénierie sociale.....	33
A. Outils pour réaliser une Analyse Rapide de Situation (A.R.S).....	34
Outil 1 : Guide thématique.....	34
Outil 2 : Guide d'identification des parties prenantes	35
B. Outils pour réaliser des plans d'actions sectoriels (PAS) et des feuilles de routes.....	36
Outil 1 : Arbre des Problèmes	36
Outil 2 : Arbre des solutions.....	40
Outil 3 : Tableau d'analyse des objectifs	41
C. Outils pour réaliser une analyse des besoins des parties prenantes	42
Outil 1 : Guide d'analyse des besoins des parties prenantes	42
Outil 2 : Analyse FFOM des Comités de gestion (CG) et Sociétés Agricoles Rurales (SAR),	43
Annexes	44

Résumé exécutif

Alors que le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC) entame la phase II de sa mise en œuvre, la nécessité d'une stratégie d'ingénierie sociale, planifiée et coordonnée, s'est imposée à son management, eu égard aux enseignements tirés de la première phase, et des ambitions nourries pour la seconde. L'objectif visé est de favoriser une forte mobilisation de toutes les parties prenantes aux projets du programme, et de susciter l'émergence de dynamiques positives, aux fins d'opérationnaliser la vision du PUDC qui est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales sénégalaises.

Cet objectif est conforme à la mission assignée au PUDC :

Le « projet SEN – PUDC » est chargé de réaliser pour le compte du gouvernement, des projets du Plan Sénégal Émergent, destinés à améliorer les conditions de vie des populations, notamment par la mise à disposition d'infrastructures et d'équipements en milieu rural.

(Article 2 du Décret n°2015 -403 du 30 Mars 2015 portant institution à la Primature du projet « SEN – PUDC »)

En outre, il est attendu du Ministère du développement communautaire, de l'Équité sociale et territoriale (MDCET), qui exerce désormais la tutelle technique du PUDC, qu'il :

« Concourt à l'amélioration significative des conditions de vie des populations, à travers l'accès durable aux infrastructures et services socio-économiques de base, ainsi qu'à la création d'une économie locale pour un développement harmonieux »

(Article premier du Décret n° 2019 -779 en date du 17 avril 2019 relatif aux attributions du Ministre du Développement communautaire, de l'Équité sociale et territoriale)

Dans la perspective de réaliser la vision du PUDC telle que présentée ci-dessus, l'ingénierie sociale a comme vocation de :

- Préparer le terrain aux interventions techniques, en créant les conditions d'un accueil apaisé et favorable des projets.
- Accompagner les interventions techniques, en suscitant une mobilisation sociale massive et enthousiaste autour des projets.
- Faire monter en compétences les parties prenantes aux projets, afin qu'elles puissent continuer à faire perdurer le changement social promu, de façon autonome.

Le succès de ces efforts passera nécessairement par un renforcement du dialogue et de la compréhension mutuelle avec, non seulement les bénéficiaires du programme, mais aussi avec tous les acteurs susceptibles d'avoir une influence positive sur les processus développés. C'est à ce prix que les interventions pourront être déroulées dans un sens qui en favorise une

massive appropriation par les populations locales, et que soient créées les conditions de la pérennisation des services offerts.

I. Caractérisation des efforts d'ingénierie sociale dans la phase I du programme

1. Des activités IS certes, mais faiblement coordonnées et planifiées

Il ressort de l'analyse des matériaux collectés, que l'ingénierie sociale n'était pas complètement absente des interventions du PUDC lors de la phase I. Tous les volets opérationnels en ont fait, d'une certaine façon, sans toutefois structurer et systématiser la démarche. Les volets « Chaines de valeurs » et « Équipements post-récoltes » ont eu les démarches les plus complètes à cet égard, grâce notamment à de la prestation externe. Les volets « Hydraulique », « Pistes rurales », et « Électrification » qui sont dans une logique de *build and transfer*, ont moins structuré leur démarche.

Il existe donc une bonne base, en termes d'expériences, pour capitaliser sur les bonnes pratiques, et améliorer ce qui a été insuffisamment réalisé.

2. Cinq difficultés stratégiques cependant à prendre en charge

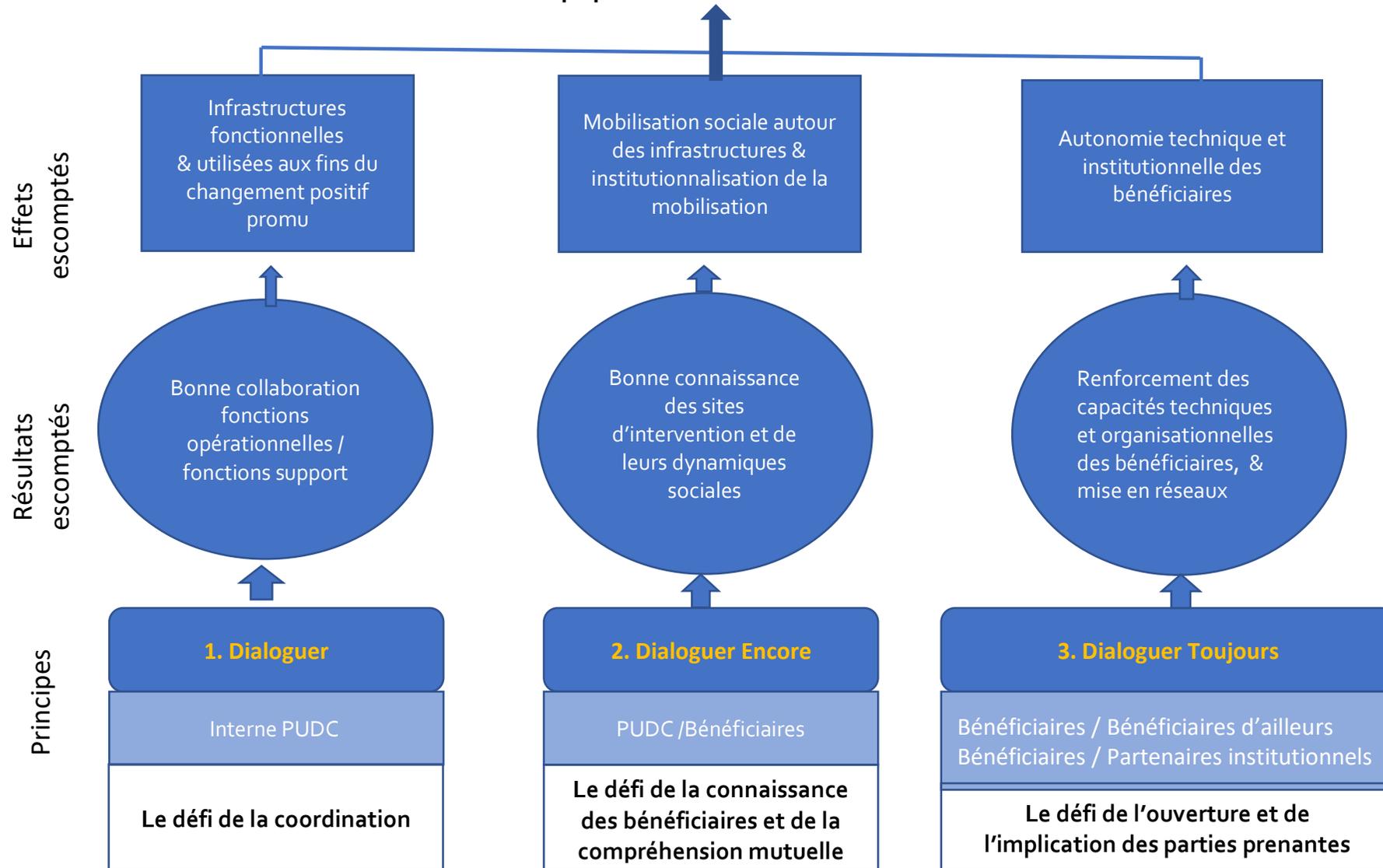
5 éléments majeurs émergent de l'analyse des activités IS :

1. Absence d'un cadre général de référence en matière d'ingénierie sociale.
2. Des compétences et des ressources internes à valoriser davantage, relativement à la problématique de l'ingénierie sociale
3. Un dialogue à améliorer entre le PUDC et les bénéficiaires
4. Une mise en réseau des bénéficiaires avec leur écosystème social et économique à renforcer
5. Une confiance prématurée dans la capacité des bénéficiaires à assimiler les nouveaux enjeux et à les prendre en charge de façon autonome

Afin de mieux prendre en charge ces enjeux, la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC devra relever 3 ordres de défis :

- Le défi de la coordination
- Le défi de la connaissance des bénéficiaires et de la compréhension mutuelle
- Le défi de l'ouverture et de l'implication des parties prenantes de l'écosystème

Les conditions de vie des populations en milieu rural sont améliorées



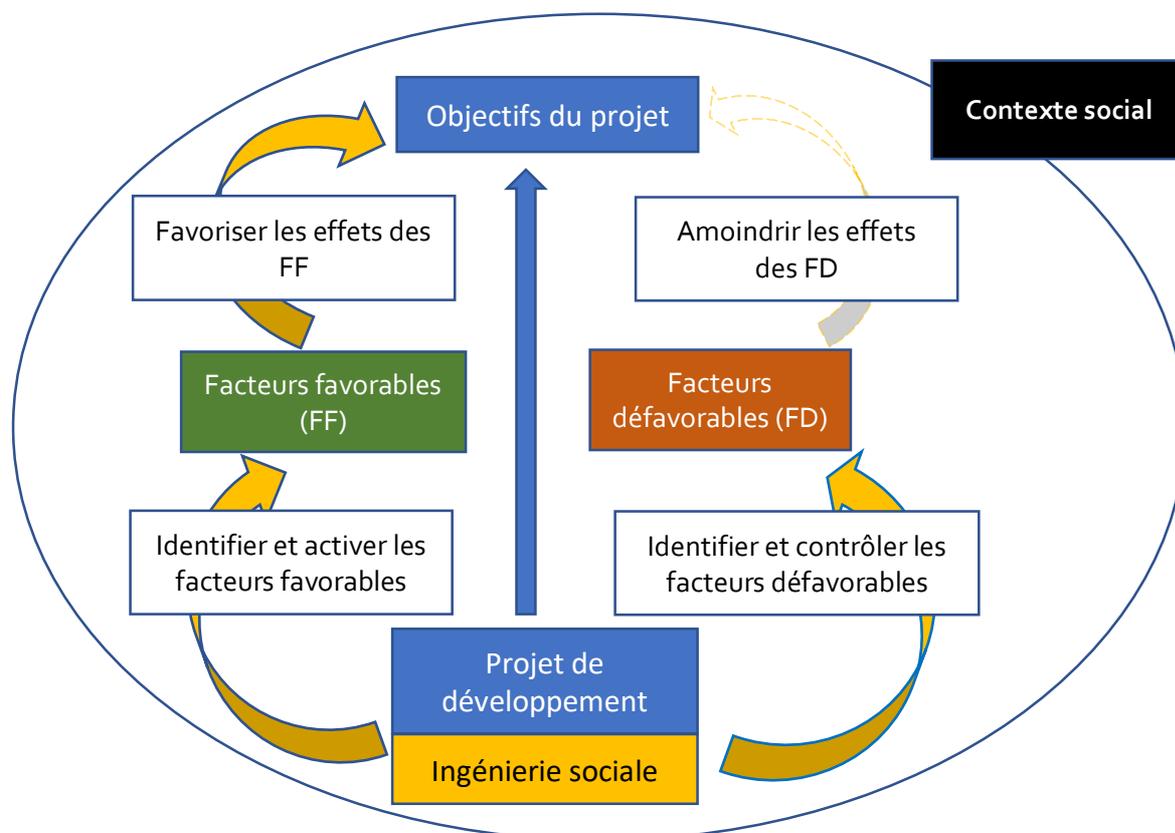
II. Qu'est-ce que l'ingénierie sociale ?

A ce jour, il n'existe pas une définition institutionnalisée et consensuelle de l'ingénierie sociale, bien que sa pratique soit relativement ancienne. Certains auteurs établissent même que l'homme aurait toujours fait de l'ingénierie sociale, si par cette notion on entend l'intervention délibérée et planifiée sur du matériau social ou humain, dans le but de promouvoir un changement positif.

Cependant, il est indiscutable que la vocation de l'ingénierie sociale est de favoriser l'atteinte des objectifs du projet pour lequel elle est mobilisée. Tout projet se déroulant toujours dans un contexte spécifique, l'ingénierie sociale se propose, au sein de ce contexte et dans son environnement proche et lointain, de :

- Identifier les forces favorables (éléments moteurs) au projet et celles qui sont défavorables (freins)
- Activer les forces favorables dans le sens de la réussite du projet, et amoindrir les impacts des forces défavorables, à défaut de pouvoir les juguler.
- Mobiliser toutes les parties prenantes au projet, à tous les échelons où elles se trouvent, dans le but de susciter et entretenir une dynamique positive autour du changement promu.

Figure 1 : Intérêt de l'ingénierie sociale pour un projet de développement



Source : Omar DIOP, 2020

Niveaux d'intervention de l'IS	Facteurs favorables / Facteurs défavorables	Exemples d'activités d'IS possibles
Niveau supra-communautaire	FF/FD	Information, lobbying, développement de partenariats, ...
Niveau communautaire	FF/FD	Information, sensibilisation, formation, développement de partenariats, ...
Niveau interpersonnel	FF/FD	Information, sensibilisation, organisation, coaching, mise en réseau, animation sociale,
Niveau individuel	FF/FD	Information, sensibilisation, formation, animation sociale, ...

Ainsi comprise, l'ingénierie sociale n'est pas une technique spécifique. Ce n'est pas seulement de la communication, pas plus qu'elle n'est pas seulement de la formation. Elle ne peut non plus être réduite à de la simple information/sensibilisation ou à l'animation sociale. ***Elle est un ensemble systématique d'activités permettant de répondre aux défis que soulève un contexte particulier, relativement au changement promu.***

Ainsi, elle revêt un caractère multidimensionnel, faisant intervenir des éléments de psychologie, de sociologie, de science des organisations, de communication, d'ingénierie de formation, etc.

III. Opérationnalisation de la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC

De même qu'un décret présidentiel a besoin de décrets d'application pour le rendre opérationnel, toute stratégie a besoin de plans d'actions qui le rendent plus concrète. D'ailleurs, le PUDC lui-même est souvent présenté comme une opérationnalisation d'une stratégie plus globale qui est le Plan Sénégal Émergent (PSE).

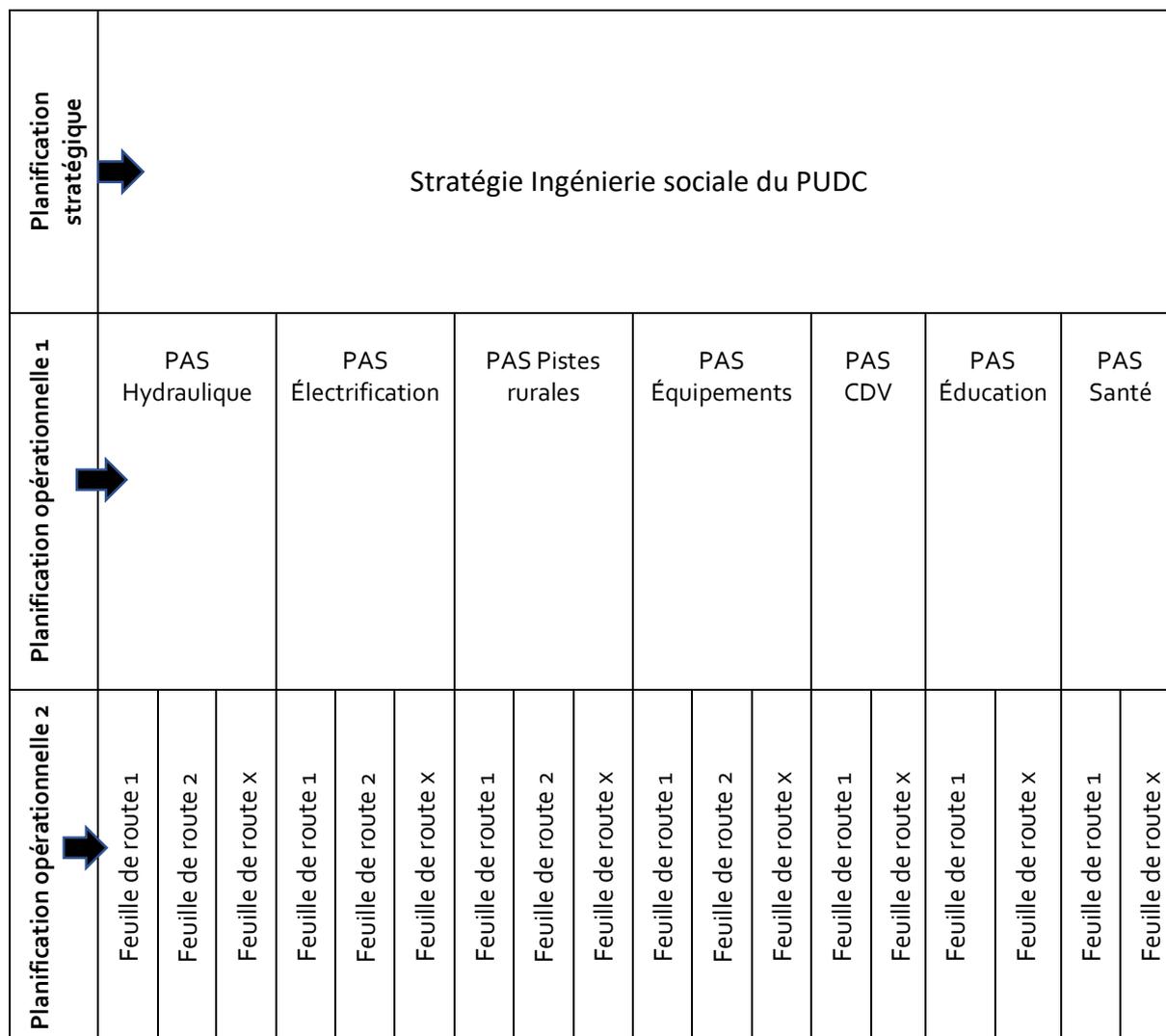
A cet égard, la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC aura aussi besoin de Plans d'actions sectoriels (PAS), et de feuilles de routes qui faciliteront son opérationnalisation.

Les plans d'actions sectoriels sont la déclinaison de la stratégie IS dans les différentes composantes opérationnelles du programme. C'est ainsi qu'il y aura par exemple le PAS-Hydraulique, le PAS-Électrification, le PAS-Chaines de valeurs agricoles, etc. Chaque composante ayant des enjeux et des objectifs spécifiques qui ne supportent pas un traitement standardisé.

Les feuilles de route traduisent la déclinaison des PAS dans les différents sites d'intervention. Chaque site d'intervention a ses caractéristiques propres, et la prise en compte de ces spécificités se traduit par la production d'une feuille de route spécifique.

Le processus d'opérationnalisation de la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC connaîtra alors au moins deux (2) exercices supplémentaires dont la planification est détaillée dans le rapport complet :

- Exercice 1 : Réalisation des PAS
- Exercice 2 : Élaboration des feuilles de routes (feuilles de route préalables, et feuilles de route consolidées).



Des outils ont été conçus pour faciliter l'opérationnalisation de la stratégie d'ingénierie sociale :

Outils pour réaliser une Analyse rapide de situation (A.R.S)	Outils pour réaliser un Plan d'action sectoriel (PAS)	Outils pour réaliser une analyse des besoins des parties prenantes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Outil 1 : Guide thématique ○ Outil 2 : Guide d'identification des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Outil 1 : Arbre des problèmes ○ Outil 2 : Arbre des solutions ○ Outil 3 : Tableau d'analyse des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Outil 1 : Guide d'analyse des besoins des parties prenantes ○ Outil 2 : Analyse FFOM des C.G et des SAR

STRATÉGIE D'INGÉNIERIE SOCIALE DU PUDC

Introduction

1. Contexte

Alors que le Programme d'Urgence de Développement Communautaire (PUDC) entame la phase II de sa mise en œuvre, la nécessité d'une stratégie d'ingénierie sociale, planifiée et coordonnée, s'est imposée à son management, eu égard aux enseignements tirés de la première phase, et des ambitions nourries pour la seconde. L'objectif visé est de favoriser une forte mobilisation de toutes les parties prenantes aux projets du programme, et de susciter l'émergence de dynamiques positives, aux fins d'opérationnaliser la vision du PUDC qui est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales sénégalaises.

Cet objectif est conforme à la mission assignée au PUDC :

Le « projet SEN – PUDC » est chargé de réaliser pour le compte du gouvernement, des projets du Plan Sénégal Émergent, destinés à améliorer les conditions de vie des populations, notamment par la mise à disposition d'infrastructures et d'équipements en milieu rural.

(Article 2 du Décret n°2015 -403 du 30 Mars 2015 portant institution à la Primature du projet « SEN – PUDC »)

En outre, il est attendu du Ministère du développement communautaire, de l'Équité sociale et territoriale (MDCET), qui exerce désormais la tutelle technique du PUDC, qu'il :

« Concourt à l'amélioration significative des conditions de vie des populations, à travers l'accès durable aux infrastructures et services socio-économiques de base, ainsi qu'à la création d'une économie locale pour un développement harmonieux »

(Article premier du Décret n° 2019 -779 en date du 17 avril 2019 relatif aux attributions du Ministre du Développement communautaire, de l'Équité sociale et territoriale)

Dans la perspective de réaliser la vision du PUDC telle que présentée ci-dessus, l'ingénierie sociale a comme vocation de :

- Préparer le terrain aux interventions techniques, en créant les conditions d'un accueil apaisé et favorable des projets.
- Accompagner les interventions techniques, en suscitant une mobilisation sociale massive et enthousiaste autour des projets.
- Faire monter en compétences les parties prenantes aux projets, afin qu'elles puissent continuer à faire perdurer le changement social promu, de façon autonome.

Le changement social promu est réputé positif, c'est-à-dire, souhaité aussi bien par les promoteurs du projet que par toutes les autres parties prenantes. Se trouve donc, implicitement contenue dans cette assertion, l'idée qu'un dialogue aux fins de partager une

vision commune entre promoteurs et parties prenantes au projet est à la base de toute stratégie d'ingénierie sociale.

Le PUDC, en ce qui le concerne, a l'ambition de renforcer le dialogue avec, non seulement ses bénéficiaires, mais aussi avec tous les acteurs susceptibles d'avoir une influence positive sur les processus développés, afin que ses interventions soient déroulées dans un sens qui en favorise une massive appropriation par les populations locales, et que soient créées les conditions de la pérennisation des services offerts.

C'est tout le sens de ce travail d'élaboration de la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC, qui est en fait un exercice de réflexion collective de tous ses experts, médiatisé et facilité par un consultant externe.

2. Rappel des termes de référence

La mise en œuvre de la seconde phase du PUDC, avec une ampleur de loin plus importante au plan des résultats attendus et de la couverture géographique, exige une gestion plus rigoureuse des fonctions et des étapes de l'ingénierie sociale aux fins de favoriser l'implication et le soutien des bénéficiaires pour l'appropriation et la pérennisation des ouvrages réalisés. L'objectif principal est donc de disposer d'une stratégie globale d'ingénierie sociale qui tienne compte des spécificités socioculturelles des zones d'intervention du PUDC. Cette stratégie devra mettre en exergue des cadres d'action, une méthodologie, et des outils à l'intention des équipes des pôles régionaux d'intervention (PRI).

La mission du consultant, telle que formulée dans les termes de référence, consiste donc à :

- Accompagner les experts du PUDC dans le travail de réflexion collective sur les enseignements de la phase I et les orientations à prendre en matière d'ingénierie sociale pour la phase II.
- Organiser et harmoniser les idées pertinentes exprimées, dans une démarche inclusive.
- Rédiger la stratégie générale d'ingénierie sociale du PUDC
- Contribuer à concevoir des outils adéquats pour les PRI.

3. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique a suivi un processus en 3 étapes :

Étape 1 : Imprégnation

Étape 2 : Élaboration de la stratégie d'ingénierie sociale

Étape 3 : Finalisation & conception des outils

Étape 1 : Imprégnation

La mission commence par la réunion de cadrage avec le commanditaire pour :

- Harmoniser les positions sur la compréhension de la mission, les attentes et les objectifs, le périmètre de l'intervention, les principales questions à adresser.
- Se mettre d'accord sur la meilleure stratégie à adopter pour réussir la mission.

A l'issue de cette réunion de cadrage, un rapport d'orientations méthodologiques fut produit par le consultant, et validé par l'équipe de supervision.

A la suite de cela, un travail d'analyse de la documentation disponible sur les phases I et II du programme relativement à la question de l'ingénierie sociale notamment a été entamé afin de :

- Passer en revue les activités déjà mises en œuvre,
- Identifier les éléments positifs et moins positifs
- Tirer des enseignements à valoriser dans la phase II du programme.

L'analyse documentaire a été complétée par des entretiens qualitatifs avec tous les experts du PUDC, à une ou deux exceptions près, représentant tous les volets opérationnels du programme.

- *Hydraulique*
- *Chaines de valeurs*
- *Équipements post-récoltes*
- *Électrification rurale*
- *Pistes rurales*
- *Communication*
- *Environnement*
- *Ingénierie sociale*
- *Suivi-Évaluation*
- *PRI*

La phase des entretiens fut conclue par un entretien avec le Coordonnateur national du programme.

Étape 2 : Élaboration d'une méthodologie d'ingénierie sociale

Pour proposer une maquette de stratégie d'ingénierie sociale, nous avons :

- Fait une revue des bonnes pratiques en matière d'ingénierie sociale
- Organisé les idées pertinentes exprimées par les experts interviewés lors de l'étape d'imprégnation

Une première version de la maquette a été proposée aux experts du PUDC pour recueillir leurs inputs. Ceux-ci ont été discutés lors d'une séance de travail organisée dans les locaux du programme, et pris en compte par le consultant dans une perspective d'amélioration de la maquette.

Une version remaniée de la maquette, intégrant les inputs des experts est proposée, pour pré-validation.

Étape 3 : Conception d'outils

Une fois les grandes lignes de la stratégie stabilisées, des outils permettant de passer de la stratégie IS à l'élaboration des plans d'actions sectoriels sont proposés. Les plans d'actions sectoriels (PAS) sont la déclinaison de la stratégie d'ingénierie sociale dans les différents volets opérationnels du programme. C'est ainsi qu'il y aura en matière d'ingénierie sociale, un PAS-Hydraulique, un PAS-Électrification rurale, un PAS-Chaines de valeurs, un PAS-Équipements post-récoltes, etc.

4. Structure du document

Ce document est structuré en 3 parties :

- Observations générales sur les activités d'ingénierie sociale de la phase I du PUDC
- Présentation de la stratégie d'ingénierie sociale de la phase II
- Outils d'opérationnalisation de la stratégie d'ingénierie sociale

Dans la première partie, nous caractériserons les activités d'ingénierie sociale mises en œuvre dans la phase I du programme. Nous analyserons les aspects positifs, susceptibles de valorisation, et les aspects moins positifs, susceptibles d'amélioration.

Dans la deuxième partie, nous exposerons la stratégie générale qui animera les activités d'ingénierie sociale du PUDC durant la phase II de sa mise en œuvre ; les principes généraux qui la structurent, ainsi que la méthodologie de mise en œuvre.

Enfin, dans la dernière partie, nous présenterons des outils qui vont aider à l'opérationnalisation de la stratégie, notamment par la réalisation des plans d'actions sectoriels, et des feuilles de routes.

I. Observations générales sur les activités d'ingénierie sociale de la phase I du PUDC

A. Des activités IS certes, mais faiblement coordonnées et planifiées

Il ressort de l'analyse des matériaux collectés, que l'ingénierie sociale n'était pas complètement absente des interventions du PUDC lors de la phase I. Tous les volets opérationnels en ont fait, d'une certaine façon, sans toutefois structurer et systématiser la démarche. Les volets « Chaines de valeurs » et « Équipements post-récoltes » ont eu les démarches les plus complètes à cet égard, grâce notamment à de la prestation externe. Les volets « Hydraulique », « Pistes rurales », et « Électrification » qui sont dans une logique de *build and transfer*, ont moins structuré leur démarche.

Il existe donc une bonne base en termes d'expériences pour capitaliser sur les bonnes pratiques, et améliorer ce qui a été insuffisamment réalisé.

B. Cinq Difficultés stratégiques à prendre en charge

5 éléments majeurs émergent de l'analyse des matériaux recueillis:

1. Absence d'un cadre général de référence en matière d'ingénierie sociale.
2. Des compétences et des ressources internes à valoriser davantage, relativement à la problématique de l'ingénierie sociale
3. Un dialogue à améliorer entre le PUDC et les bénéficiaires
4. Une mise en réseau des bénéficiaires avec leur écosystème social et économique à renforcer
5. Une confiance prématurée dans la capacité des bénéficiaires à assimiler les nouveaux enjeux et à les prendre en charge de façon autonome

Absence d'un cadre général de référence en matière d'ingénierie sociale.

Il apparaît que pendant la phase I, chaque volet opérationnel du PUDC a déployé sa démarche d'intervention sociale de façon relativement solitaire, sans de réels partages d'expériences avec les autres, aux fins d'un enrichissement mutuel.

A cet égard, le renforcement du **dialogue interne** s'impose comme une nécessité. La promotion de la transversalité fonctionnelle aura l'avantage de favoriser un enrichissement mutuel des équipes, d'harmoniser les visions et les perspectives quant au changement positif que le PUDC entend réaliser dans ses sites d'intervention. Une meilleure coordination des interventions pourra alors avoir lieu, et donnera une cohérence d'ensemble au « label PUDC ». Il est heureux de constater que le PUDC a adopté un nouveau dispositif organisationnel, bien avant le début de cette mission, pour « casser » les silos, et favoriser une plus grande transversalité au sein de ses équipes (cf. le nouvel organigramme du programme, en annexe).

Des compétences et des ressources internes à valoriser davantage, relativement à la problématique de l'ingénierie sociale :

Les fonctions supports ont une vocation transversale qui n'a pas été suffisamment valorisée au regard des expériences notées. L'exemple du SIG est certainement le plus parlant ; un outil au potentiel formidable en matière de suivi quotidien des « échos » du terrain, mais qui, hélas, n'est pas exploité à la hauteur de ses possibilités. Le volet « Communication » fait principalement de la communication institutionnelle, alors qu'il a des capacités qui peuvent servir en communication sociale, en appont aux interventions sur le terrain des équipes opérationnelles. Il en est de même pour le volet « Environnement », dont l'influence dans les activités déployées ne se ressent pas énormément, alors que c'est un pilier dans toute réflexion sur la pérennisation des services communautaires offerts. Les PRI, à ce jour, restent largement sous-employés, et leur capacité de prise d'initiatives est inhibée. Leur volumétrie de travail va certainement augmenter avec le déploiement des projets de la phase II, mais il sera sans doute nécessaire d'assouplir les contraintes diverses qui les confinent parfois au rôle peu valorisant de « *simples exécutants de directives venues de Dakar* », dicit un membre de PRI. Leurs capacités de formulation de propositions et de prise d'initiatives doivent être encouragées car, ils peuvent éclairer, par leur connaissance des zones d'opérations, les interventions des équipes opérationnelles.

Un dialogue à améliorer entre le PUDC et les bénéficiaires :

Si améliorer le dialogue en interne PUDC est un impératif, améliorer le dialogue entre le PUDC et ses bénéficiaires l'est certainement tout autant. Le PUDC, bien que conçu dans une démarche participative et inclusive, reste par la force des choses une pensée verticale dans sa logique, qui se déploie dans des cultures horizontales. Il en est ainsi de presque tous les programmes de développement. Le point de rencontre entre les deux logiques est nécessairement un espace de dialogue, afin d'harmoniser les visions sur le changement positif à promouvoir. Ça et là, il a pu être noté des difficultés imprévisibles dans le déploiement de certaines activités lors de la phase I, à cause notamment d'une connaissance insuffisante des contextes locaux par les équipes d'intervention : Un forage construit sur le site d'un ancien cimetière, provoquant pratiquement le rejet de l'ouvrage par les bénéficiaires ; des populations se considérant de « caste supérieure » refusant de se faire donner de l'eau par la « caste inférieure » dont le village abrite le château d'eau ; des populations « dociles » laissant les équipements post-récoltes qui leur étaient destinés, accaparés par un leader local autoritaire ; une piste rurale réalisée sur un tracé qui ne correspond pas au trajet souhaité et emprunté par les populations habituellement ; un village électrifié, mais moins de cinq concessions sont abonnées au service, etc.

Des difficultés pareilles ne peuvent pas manquer de survenir dans l'exécution d'un programme innovant, et d'envergure aussi large que le PUDC, cependant leur occurrence peut être réduite fortement par une amélioration des mécanismes de **dialogue entre le PUDC et ses bénéficiaires**.

Une mise en réseau des bénéficiaires avec leur écosystème social et économique à renforcer : Les bénéficiaires d'une innovation s'inscrivent nécessairement dans un processus d'assimilation d'idées nouvelles, et d'apprentissage de comportements nouveaux. La banalisation des comportements nouveaux dans le quotidien des bénéficiaires prend en général un peu de temps ; d'où la nécessité de prévoir des cadres d'échanges, d'apprentissage et d'encouragement mutuels entre les bénéficiaires, d'une part, et entre les bénéficiaires et des acteurs institutionnels, d'autre part ; En général, tout va bien tant que les promoteurs de l'innovation sont en activité, mais dès qu'ils se retirent, ils doivent pouvoir être suppléés par des mécanismes institutionnalisés grâce auxquels les processus d'apprentissage et de motivation mutuels, par les *success stories* des pairs bénéficiaires, et par les conseils avisés et le soutien des acteurs institutionnels pertinents, puissent demeurer. Le dialogue doit s'ouvrir pour transcender la relation PUDC/ Bénéficiaires, et favoriser des mécanismes d'échanges Bénéficiaires/ Bénéficiaires, et Bénéficiaires/ Acteurs institutionnels. Ces plateformes d'échanges vont contribuer à garantir la pérennité des dynamiques positives.

Une confiance prématurée dans la capacité des bénéficiaires à assimiler les nouveaux enjeux et à les prendre en charge de façon autonome : Une erreur habituelle consiste à penser qu'à force de renforcements de capacités et de coaching, on pourra amener des bénéficiaires à assumer de façon tout à fait autonome et efficace l'ensemble des responsabilités que requièrent les nouvelles dynamiques promues localement.

Dans le cas de la promotion des chaînes de valeurs, par exemple, il va falloir aux bénéficiaires apprendre et assimiler la gestion administrative et comptable d'une SAR, la pratique de nouvelles techniques culturelles, la gestion des relations avec les institutions financières, l'analyse des tendances des marchés, la mise sur le marché de produits nouveaux, un peu de lobbying auprès des autorités le cas échéant, etc. Faire reposer toute la responsabilité de la réussite des initiatives sur les seules épaules des bénéficiaires et sur leur capacité à développer toutes les compétences requises, est peut-être un pari risqué.

Devant l'ampleur du saut qualitatif que l'on veut faire faire aux bénéficiaires, il peut être envisagé la création de plateformes régionales d'assistance commerciale aux SAR. Ces dernières auraient la responsabilité d'analyser les marchés, de nouer des contacts avec des clients potentiels, de faciliter la mise en contact entre les SAR et ces clients ; elles développent des stratégies marketing au bénéfice des SAR. Les conditions de création et de fonctionnement de telles plateformes peuvent être discutées, mais l'idée est de favoriser une solidarité de compétences entre les SAR, les acteurs institutionnels, et les plateformes régionales d'assistance commerciale, afin que, bien après le retrait du PUDC, la dynamique demeure fonctionnelle.

C. Caractérisation des activités IS dans les différents volets opérationnels

Nous présentons une vue synthétique, donc non exhaustive, des forces et faiblesses des démarches d'intervention sociale mises en œuvre par chaque composante opérationnelle du PUDC lors de la phase I.

Ce travail devra être repris et approfondi au sein de chaque composante opérationnelle du PUDC pour la réalisation des plans d'actions sectoriels.

1. Hydraulique

Le volet Hydraulique ne disposait pas d'une stratégie structurée d'intervention sociale pendant la phase I du PUDC. Néanmoins, il y a eu des actions, non coordonnées certes et peu systématisées, relevant de pratiques d'ingénierie sociale.

Forces & Faiblesses des interventions sociales lors de la phase I :

	Objet	Effets	Opportunités / Risques
Activités pertinentes (Forces)	- Information des autorités administratives et politiques des sites considérés	- Les autorités soutiennent le projet et l'accompagnent	- Les autorités s'impliquent dans la pérennisation de l'ouvrage et dans la médiation, à l'occasion de conflits
	- Accompagnement à la mise en place de comités de gestion fonctionnels	- Des CG existent là où l'OFOR n'a pas encore réceptionné les ouvrages. Pas de vide fonctionnel	- Les CG sont aptes à assumer leur mission, rendant le service accessible aux bénéficiaires
Activités insuffisamment réalisées (Faiblesses)	- Recueil d'informations de nature sociologique sur les sites, préalablement aux interventions techniques	- Croyances locales heurtées, et émergence de velléités de rejet de l'ouvrage - Conflit de territoire entre communes - ...	- Les choix techniques sont incompris et rejetés par les populations
	- Sensibilisation, accompagnement, et organisation des populations pour l'après-PUDC	- Le PUDC constamment sollicité en lieu et place de l'OFOR - Le PUDC injustement incriminé dans certains cas litigieux - Factures « trop » chères pour les pop.	- Des bénéficiaires démobilisés - Service abandonné pour cause de difficultés des bénéficiaires à assumer son coût - Multiplication de pratiques déviantes et délictueuses pour utiliser le service
	- Sensibilisation des populations contre les pratiques déviantes	- Tuyaux percés pour utilisation frauduleuse de l'eau - Autres dégradations	- Découragement du concessionnaire - Destruction de l'infrastructure
	- Suivi systématique et à jour de la mobilisation sociale autour des infrastructures	- Remontée parfois tardive des informations du terrain, et faible réactivité face aux cas problématiques	- Démobilisation des bénéficiaires - Arrêt du service

2. Électrification

A l'instar de « l'Hydraulique », le volet « Électrification » ne disposait pas non plus d'une stratégie structurée d'intervention sociale pendant la phase I du PUDC.

Des activités intéressantes, bien que peu coordonnées et peu systématisées mais relevant de pratiques d'ingénierie sociale, ont cependant été développées.

Forces & Faiblesses des interventions sociales lors de la phase I :

	Objet	Effets	Opportunités / Risques
Activités pertinentes (Forces)	- Information des autorités administratives et politiques des sites considérés	- Les autorités soutiennent le projet et l'accompagnent	- Les autorités s'impliquent dans la pérennisation de l'ouvrage et dans la médiation, à l'occasion de litiges
	-	-	
Activités insuffisamment réalisées (Faiblesses)	- Recueil d'informations de nature sociologique sur les sites, préalablement aux interventions techniques		
	- Sensibilisation, accompagnement, et organisation des populations pour l'après-PUDC	- Le PUDC sollicité en lieu et place de l'ASER - Le PUDC injustement incriminé dans certains cas litigieux - Factures « trop chères » pour les pop.	- Service abandonné pour cause de difficultés des bénéficiaires à assumer son coût - Concessionnaire privé démotivé
	- Exploration, avec les bénéficiaires, d'options de financement du coût du service, autres que le revenu habituel	- Des bénéficiaires en difficulté pour payer - Nombre d'abonnés qui baisse	- Exploitation du service peu rentable économiquement - Découragement du concessionnaire, et arrêt du service
	- Suivi systématique et à jour de la mobilisation sociale autour des infrastructures	- Remontée parfois tardive de l'information, et faible réactivité face aux cas problématiques	- Démobilisation des bénéficiaires - Arrêt du service

3. Pistes rurales

Le volet « Pistes rurales » à l'image de ceux de « l'Électrification » et de « l'Hydraulique », ne disposait pas non plus d'une stratégie structurée d'intervention sociale pendant la phase I du PUDC.

Des activités intéressantes, bien que peu coordonnées et peu systématisées mais relevant de pratiques d'ingénierie sociale, ont cependant été développées.

Forces et Faiblesses des interventions sociales lors de la phase I :

	Objet	Effets	Opportunités / Risques
Activités pertinentes (Forces)	- Information des autorités administratives et politiques des sites considérés	- Les autorités soutiennent le projet et l'accompagnent	- Les autorités s'impliquent dans la pérennisation de l'ouvrage et dans la médiation, à l'occasion de conflits
Activités insuffisamment réalisées (Faiblesses)	- Recueil d'informations de nature sociologique sur les sites, préalablement aux interventions techniques		- Les tracés peuvent passer par des sites sacrés, ou pas fréquentés par les populations locales pour diverses raisons liées au contexte local (croyances, conflits, ...)
	- Validation sociale des tracés prévus	- Le tracé effectué n'est pas le plus court ou le plus efficient pour relier les localités - Le tracé effectué ne correspond pas au tracé prioritaire souhaité par les pop. - Le tracé effectué ne suit pas le trajet des flux économiques locaux	- Piste peu empruntée - Ouvrage sans impact positif sur le désenclavement économique des villages
	- Sensibilisation des populations aux facteurs naturels et humains de dégradation des pistes	- Des voies en sérieux état de dégradation	- Fonctionnalité éphémère des ouvrages
	- Suivi systématique et à jour de la mobilisation sociale autour des infrastructures	- Remontée parfois tardive de l'information, et faible réactivité face aux cas problématiques	- Démobilisation des bénéficiaires - Perte pour les bénéficiaires des avantages initiaux du projet

4. Équipements Post-récoltes

Le volet « Équipements post-récoltes » avait mis en œuvre une démarche relativement complète d'ingénierie sociale lors de la phase I. Beaucoup d'activités ont pu être développées. Il sera nécessaire de passer en revue les réussites, les demi réussites, et les échecs. Suffisamment d'expériences ont été bien documentées pour servir de base pertinente à une capitalisation.

Forces & Faiblesses des interventions sociales lors de la phase I :

	Objet	Effets	Opportunités / Risques
Activités pertinentes (Forces)	- Information des autorités administratives et politiques des sites considérés	- Les autorités soutiennent le projet et l'accompagnent	- Les autorités s'impliquent dans la pérennisation des équipements et dans la médiation, à l'occasion de conflits
	- Accompagnement à la mise en place de Comités de gestion fonctionnels	- La majorité des CG gèrent convenablement les cycles d'exploitation	- Les objectifs poursuivis sont atteints
Activités insuffisamment réalisées (Faiblesses)	- Recueil d'informations de nature sociologique sur les sites, préalablement aux interventions techniques	- Accaparement des équipements par des leaders locaux autoritaires - Résurgence d'anciens conflits sociaux - Récupération politique	- Équipements privatisés - Exploitation bloquée pour cause de conflits - Bénéficiaires différents des destinataires initialement identifiés par le PUDC
	- Validation sociale des choix techniques	- Équipements pas adaptés aux spéculations locales - Équipements livrés sans abri de protection	- Équipements inutilisables et inutilisés
	- Formation de techniciens locaux à la maintenance des équipements	- Équipements en panne longue durée - Arrêt relativement long de la production	- Démobilisation des bénéficiaires - Arrêt du service
	- Suivi systématique et à jour de la mobilisation sociale autour des équipements	- Remontée parfois tardive de l'information, et faible réactivité face aux cas problématiques	- Démobilisation des bénéficiaires - Arrêt du service

5. Chaines de valeurs

Le volet « Chaines de valeurs » avait également mis en œuvre une démarche relativement structurée d'ingénierie sociale.

Forces & Faiblesses des interventions sociales lors de la phase I :

	Objet	Effets	Opportunités / Risques
Activités pertinentes (Forces)	- Information des autorités administratives et politiques des sites	- Les autorités soutiennent le projet et l'accompagnent	- Les autorités s'impliquent dans la pérennisation de l'ouvrage et dans la médiation, à l'occasion de conflits
	- Constitution et accompagnement organisationnel des SAR	- Des SAR sont créés, avec des sociétaires très motivées au début	- Les bénéficiaires sont fortement intéressés
	- Appui technique à la production	- Les bénéficiaires arrivent à produire des spéculations qu'ils ne connaissaient pas auparavant	- Les bénéficiaires ne sont pas réfractaires au changement, ni aux innovations
Activités insuffisamment réalisées (Faiblesses)	- Recueil d'informations sur l'écosystème socio-économique des sites	- Des business plans pas toujours efficaces et adaptés	- Résultats d'exploitation peu motivants pour les bénéficiaires
	- Validation sociale des options techniques	- Des bénéficiaires pensent avoir d'autres options plus rentables et adaptées à leur écosystème économique	- Perte de crédit du modèle PUDC, en cas d'échecs répétés
	- Benchmark, et test de la viabilité économique du modèle proposé par le PUDC	- Pas de modèle-type d'un périmètre fonctionnel et rentable, selon le modèle PUDC - Une hétérogénéité des expériences et des résultats	- Découragement des sociétaires dès le premier échec
	- Accompagnement des bénéficiaires vers l'autonomisation	- Des mises sur le marché, déficientes - Des niches de financement pas exploitées (Diaspora) - Des SAR qui tombent en léthargie dès l'arrêt de l'accompagnement - Peu de dialogues et d'échanges d'expériences entre SAR - Peu de relations partenariales entre SAR et acteurs institutionnels	- Arrêt du projet faute de dynamique organisationnelle forte
	- Suivi systématique, et à jour de la mobilisation sociale autour des périmètres	- Remontée parfois tardive de l'information, et faible réactivité face aux cas problématiques	- Démobilisation des bénéficiaires - Arrêt du service

II. Présentation de la Stratégie d'ingénierie sociale du PUDC

A. Considérations générales préalables

1. Qu'est-ce que l'ingénierie sociale ?

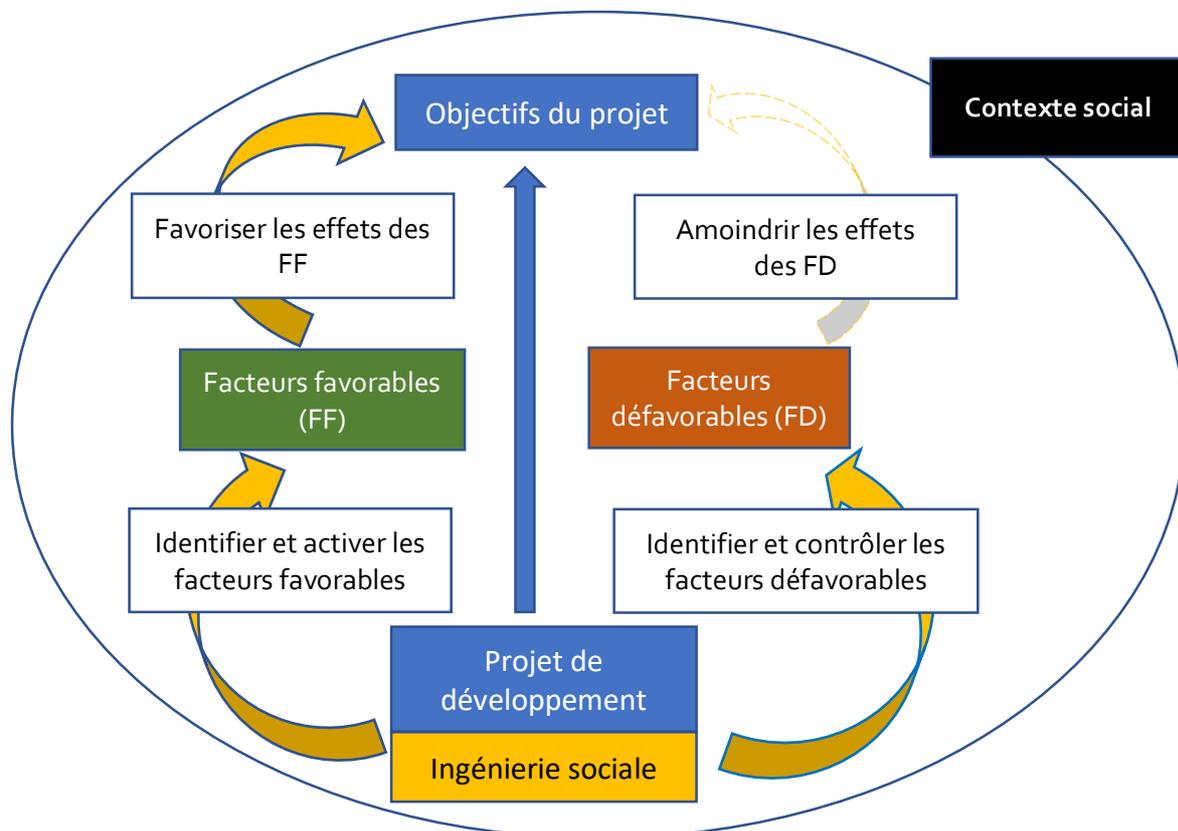
A ce jour, il n'existe pas une définition institutionnalisée et consensuelle de l'ingénierie sociale, bien que sa pratique soit relativement ancienne. Certains auteurs établissent même que l'homme aurait toujours fait de l'ingénierie sociale, si par cette notion on entend l'intervention délibérée et planifiée sur du matériau social ou humain, dans le but de promouvoir un changement positif.

Cependant, il est indiscutable que la vocation de l'ingénierie sociale est de favoriser l'atteinte des objectifs du projet pour lequel elle est mobilisée. Tout projet se déroulant toujours dans un contexte spécifique, l'ingénierie sociale se propose, au sein de ce contexte et dans son environnement proche et lointain, de :

- Identifier les forces favorables (éléments moteurs) au projet et celles qui sont défavorables (freins)
- Activer les forces favorables dans le sens de la réussite du projet, et amoindrir les impacts des forces défavorables, à défaut de pouvoir les juguler.

Mobiliser toutes les parties prenantes au projet, à tous les échelons où elles se trouvent, dans le but de susciter et entretenir une dynamique positive autour du changement promu.

Figure 1 : Intérêt de l'ingénierie sociale pour un projet de développement



Ainsi comprise, l'ingénierie sociale n'est pas une technique spécifique. Ce n'est pas seulement de la communication, pas plus qu'elle n'est pas seulement de la formation. Elle ne peut non plus être réduite à de la simple information/sensibilisation ou à l'animation sociale. Elle est un ensemble systématique d'activités permettant de répondre aux défis que soulève un contexte particulier, relativement au changement promu.

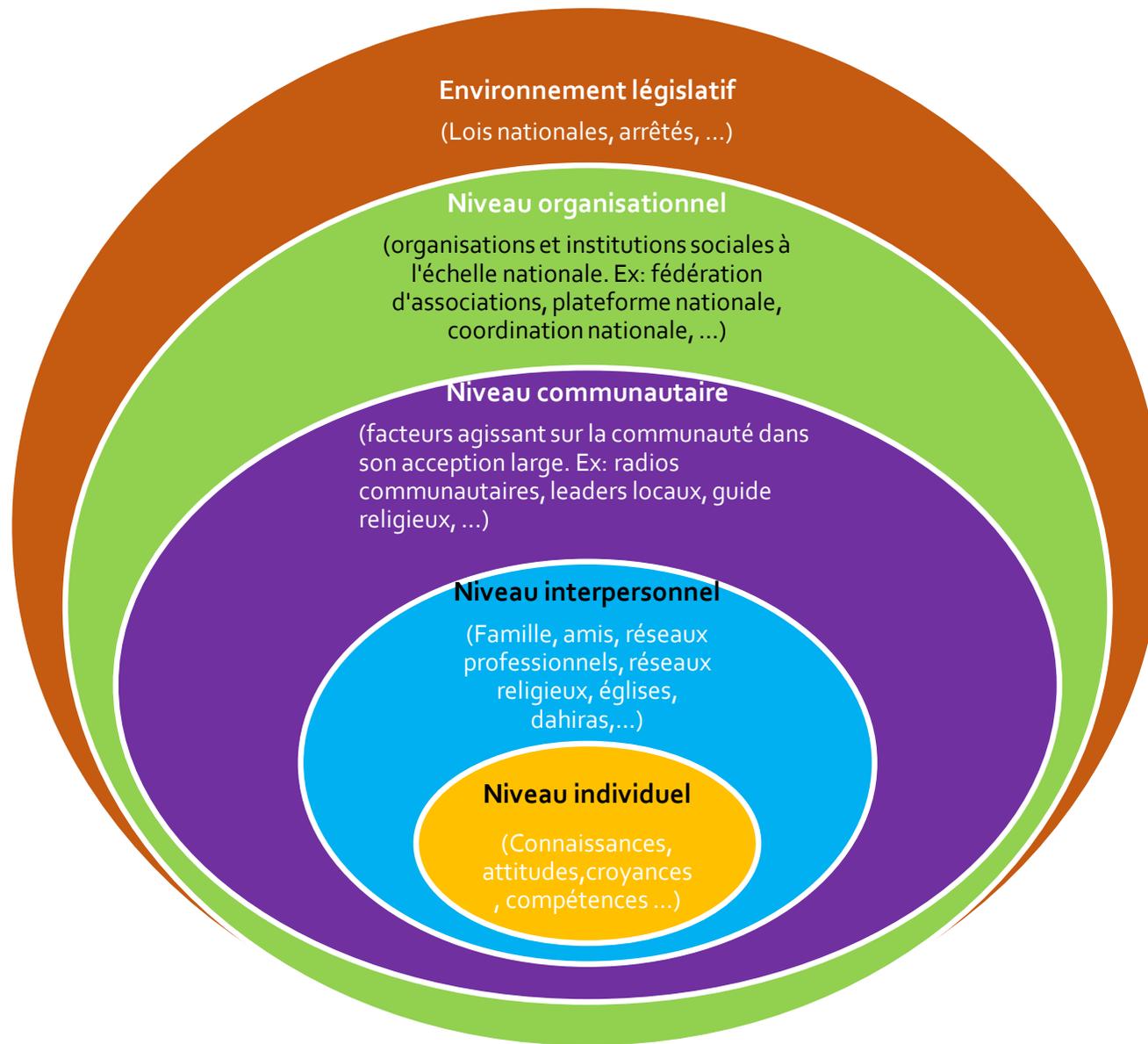
Ainsi, elle revêt un caractère multidimensionnel, faisant intervenir des éléments de psychologie, de sociologie, de science des organisations, de communication, d'ingénierie de formation, etc.

En effet, des projets de développement ratent très souvent leur cible à cause de freins qui peuvent liés à :

- Un management déficient du projet lui-même (*science des organisations/management*)
- Certaines croyances des bénéficiaires (*sociologie / Anthropologie*)
- Le manque de compétences des bénéficiaires sur certains aspects importants du projet (*Ingénierie de formation*)
- Une situation socioéconomique insuffisamment prise en compte (*Analyse économique et politique*)
- Des acteurs importants insuffisamment impliqués dans le projet (*Information/Communication/ Lobbying*)
- Etc.

Traiter ces difficultés multiformes ne peut se faire avec des solutions standards. Chaque difficulté identifiée requiert un traitement spécifique. De ce point de vue, l'ingénierie sociale est un ensemble coordonné et planifié de « traitements » apporté à des facteurs susceptibles d'entraver le succès d'un projet de développement. Dans cet ensemble coordonné et planifié de « traitements », se trouveront, selon le cas, des éléments d'information/sensibilisation, de communication, de formation, de coaching, d'organisation, d'animation sociale, etc. C'est un processus complexe qui englobe tous ces éléments, dans une démarche coordonnée et bien à propos.

Niveaux d'intervention de l'I.S	Facteurs favorables / Facteurs défavorables	Exemples d'activités d'I.S possibles
Niveau supra-communautaire	FF/FD	Information, lobbying, développement de partenariats, ...
Niveau communautaire	FF/FD	Information, sensibilisation, formation, développement de partenariats, ...
Niveau interpersonnel	FF/FD	Information, sensibilisation, organisation, coaching, mise en réseau, animation sociale,
Niveau individuel	FF/FD	Information, sensibilisation, formation, animation sociale, ...



Le contexte local qui accueille un projet de développement n'est jamais complètement isolé. Il est placé dans un environnement constitué de plusieurs niveaux avec lesquels il est en interaction.

Les facteurs et acteurs qui influent sur un projet peuvent se situer à différents niveaux, comme le suggère le graphique.

L'ingénierie sociale doit prendre cela en considération. Sa préoccupation ne peut pas être centrée exclusivement au niveau local. Il lui faut se fonder sur une réflexion ouverte, et activer les facteurs favorables, où qu'ils se trouvent.

Le SEM (Social Ecological Model) a été développé par Urie Bronfenbrenner, un psychologue américain, dans les années 80. Il sert de cadre de référence à des organisations comme l'UNICEF, le PNUD, l'OMS, ...

Les effets conjugués de toutes les activités déroulées aux différents niveaux d'intervention sont censés contribuer à l'atteinte des objectifs du projet.

2. Ingénierie sociale et communication

Souvent confondues, l'ingénierie sociale et la communication ne sont pourtant pas la même chose.

La communication peut être sommairement définie comme une interaction entre individus, groupes d'individus ou organisations, dans le but d'échanger des informations.

L'ingénierie sociale, quant à elle, a une vocation beaucoup plus étendue. Elle vise, non seulement à favoriser la communication entre les parties prenantes à un enjeu, mais elle se propose aussi de créer les conditions qui permettront à chaque partie prenante d'assumer pleinement le rôle qui est attendu d'elle. Elle inclut de ce fait, outre des activités de communication, des activités de renforcement des capacités des acteurs impliqués, des activités de conseil, de développement de partenariats, de mise en réseaux, de lobbying, etc. A chaque fois qu'un facteur, quels que soient sa nature et l'échelon où il est localisé, semble avoir une influence quelconque sur le succès ou l'échec du projet, sa prise en charge relève de l'ingénierie sociale.

La communication est donc bien au cœur des processus d'ingénierie sociale, mais ne se confond pas avec elle.

3. Ingénierie sociale et animation sociale

L'ingénierie sociale est aussi parfois confondue avec l'animation sociale ou les activités qui en relèvent.

L'animation sociale est un processus qui permet de créer des situations permettant à des personnes et à des groupes de vivre des temps d'activités qui font sens pour eux.

« Le plus souvent dans une démarche collective de projet, l'animation sociale met en jeu l'appropriation culturelle, les possibilités du vivre ensemble, de la citoyenneté ou l'émancipation collective »¹.

Il s'agit d'une intervention permettant de comprendre et d'agir sur son environnement afin de le transformer, et par là de contribuer au développement des individus et des groupes. De ce point de vue, les réunions villageoises, les focus groups, les ateliers de mise en situation, le théâtre populaire, etc. en tant qu'activités d'animation sociale sont parties intégrantes de l'ingénierie sociale, mais ne se confondent pas à toute l'ingénierie sociale qui, elle déborde de loin ces activités particulières.

¹ Philippe Segrestan, « *Quels devenirs pour l'animation sociale ?* » in VST – Vie sociale et traitements. 2011/1 (n°109), pages 125 à 131

4. Planification stratégique

La planification stratégique est le processus par lequel une organisation décide où elle veut aller et pourquoi, puis choisit parmi différentes lignes de conduite possibles celle qui maximisera ses chances d'y parvenir. Elle aide l'organisation à adopter une voie à suivre claire pour répondre aux perspectives et aux défis émergents, tout en préservant une cohérence et une viabilité à long terme. Enfin, elle guide l'orientation générale d'une organisation en définissant sa vision et sa mission, ainsi que les buts ou les objectifs stratégiques nécessaires pour les réaliser.

La planification stratégique suppose également de choisir et de concevoir un cadre de référence décrivant les meilleures lignes de conduite à adopter afin d'atteindre les objectifs fixés.

Ce processus donne naissance à un document appelé « plan stratégique », dont l'une des principales fonctions est de guider et d'influencer l'élaboration d'une planification plus détaillée à l'échelon opérationnel.

5. Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est le processus consistant à déterminer comment les objectifs décrits dans le plan stratégique seront atteints « sur le terrain ».

Pour ce faire, il faut suivre une série d'étapes en désignant ou en précisant des objectifs plus détaillés à chaque niveau, en fonction des objectifs du plan stratégique. Ces objectifs peuvent ensuite être groupés et organisés en « plans d'actions », « feuilles de route », etc.

La relation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle est aussi un processus cyclique, l'expérience tirée de la planification opérationnelle étant utilisée pour guider la planification stratégique, et la planification stratégique influant ensuite sur la direction générale de la planification opérationnelle.

6. De la Stratégie IS du PUDC à l'élaboration des Plans d'actions sectoriels (PAS) et des feuilles de route

De même qu'un décret présidentiel a besoin de décrets d'application pour le rendre opérationnel, toute stratégie a besoin de plans d'actions qui le rendent plus concrète. D'ailleurs, le PUDC lui-même est souvent présenté comme une opérationnalisation d'une stratégie plus globale qui est le Plan Sénégal Émergent (PSE).

A cet égard, la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC aura aussi besoin de Plans d'actions sectoriels (PAS), et de feuilles de routes qui faciliteront son opérationnalisation.

Les plans d'actions sectoriels sont la déclinaison de la stratégie IS dans les différentes composantes opérationnelles du programme. C'est ainsi qu'il y aura par exemple le PAS-Hydraulique, le PAS-Électrification, le PAS-Chaines de valeurs agricoles, etc. Chaque composante ayant des enjeux et des objectifs spécifiques qui ne supportent pas un traitement standardisé.

Les feuilles de route traduisent la déclinaison des PAS dans les différents sites d'intervention. Chaque site d'intervention a ses caractéristiques propres, et la prise en compte de ces spécificités se traduit par la production d'une feuille de route spécifique.

Le processus d'opérationnalisation de la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC connaîtra alors au moins deux (2) exercices supplémentaires dont la planification est détaillée dans le rapport complet :

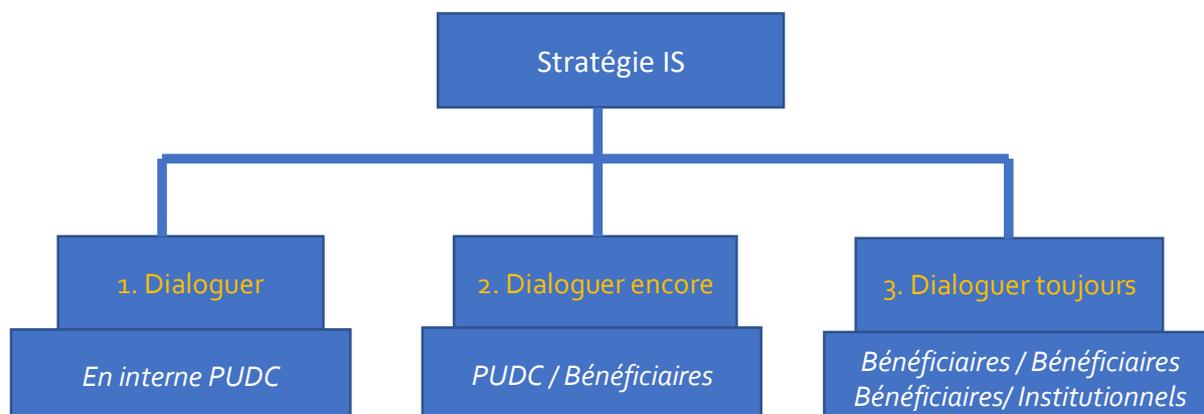
- Exercice 1 : Réalisation des PAS
- Exercice 2 : Élaboration des feuilles de routes (feuilles de route préalables, et feuilles de route consolidées).

Planification stratégique	Stratégie Ingénierie sociale du PUDC							
Planification opérationnelle 1	PAS Hydraulique	PAS Électrification	PAS Pistes rurales	PAS Équipements	PAS CDV	PAS Éducation	PAS Santé	

Planification opérationnelle 2
Feuille de route 1
Feuille de route 2
Feuille de route x
Feuille de route 1
Feuille de route 2
Feuille de route x
Feuille de route 1
Feuille de route 2
Feuille de route x
Feuille de route 1
Feuille de route 2
Feuille de route x
Feuille de route 1
Feuille de route x
Feuille de route 1
Feuille de route x
Feuille de route 1
Feuille de route x

B. Présentation de la Stratégie d'ingénierie sociale

1. Les 3 piliers de la stratégie IS du PUDC

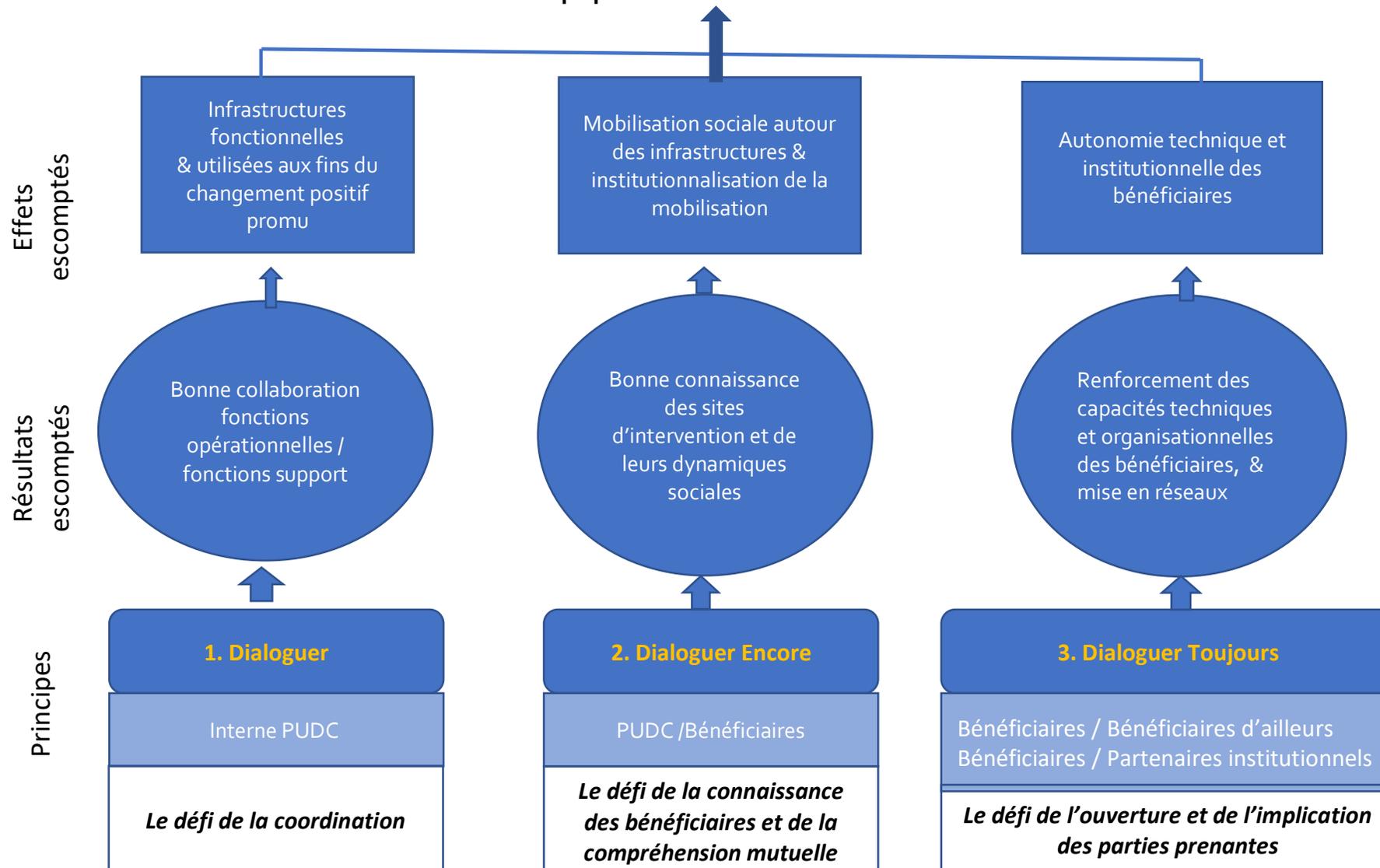


La notion de dialogue, plus que celle de communication, suggère l'idée d'une recherche de compréhension mutuelle, et la volonté d'arriver à une position commune. Le dialogue doit être renforcé :

- En interne PUDC
- Entre le PUDC et les bénéficiaires et parties prenantes aux projets
- Entre les bénéficiaires eux-mêmes, et avec des partenaires institutionnels.

1. Dialoguer	2. Dialoguer encore	Dialoguer toujours
<p>Objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une meilleure coordination et une meilleure planification de la démarche IS <p>Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conception stratégie IS - Conception des PAS - Élaboration des feuilles de route - Planification des activités IS - Déroulement d'activités IS pour ce qui peut être géré par les équipes du PUDC. - Supervision 	<p>Objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la connaissance et la compréhension mutuelle entre le PUDC, ses bénéficiaires, et les parties prenantes. <p>Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic territorial (A.R.S) - Évaluation du potentiel de conflictualité des sites d'intervention - Identification des acteurs-clés - Identification des facteurs favorables (FF) et défavorables (FD) à la réussite du projet - Analyse des besoins des parties prenantes pertinentes - Réponses spécifiques aux besoins identifiés - Monitoring 	<p>Objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'implication de partenaires institutionnels, et réduire la dépendance des bénéficiaires au PUDC <p>Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Institutionnalisation de la mobilisation sociale - Développement de partenariats - Valorisation et dissémination des bonnes pratiques

Les conditions de vie des populations en milieu rural sont améliorées



Commentaire :

Le schéma ci-dessus établit que l'objectif ultime du PUDC, à savoir « *les conditions de vie des populations en milieu rural sont améliorées* », aura besoin, pour être atteint, d'au moins trois conditions importantes :

1. Des infrastructures fonctionnelles et utilisées aux fins du changement positif promu
2. Une mobilisation sociale forte autour des infrastructures réalisées, et une institutionnalisation de cette mobilisation
3. Une autonomie technique et institutionnelle des bénéficiaires.

En effet, il arrive parfois que les ouvrages réalisés dans le cadre d'un projet de développement ne soient pas fonctionnels, ou cessent de l'être très rapidement après la fin du projet ; Dans ces conditions, les populations retournent à leur situation d'avant le projet, et leur sort n'est pas amélioré. Il arrive aussi que pour des raisons diverses, l'ouvrage demeure fonctionnel, mais les populations ne se l'approprient pas et le laissent en déshérence. C'est pourquoi la première condition nous paraît essentielle.

Quant à la deuxième condition, (« *une mobilisation sociale forte autour des infrastructures réalisées, et une institutionnalisation de cette mobilisation* »), elle démontre le niveau d'appropriation de l'ouvrage par les bénéficiaires. Les investissements importants ne sont pas réalisés pour que seulement une faible proportion d'entre eux l'utilise. La mobilisation sociale doit être institutionnalisée, c'est-à-dire, sa dépendance au PUDC doit être réduite au maximum afin qu'elle puisse perdurer par elle-même, bien après le retrait des équipes du programme.

D'où l'importance de la troisième condition (« *une autonomie technique et institutionnelle des bénéficiaires* »). Ceux-ci, en effet, doivent monter en compétences et être capables d'assumer les nouveaux rôles qui leur sont désormais dévolus. C'est à ces conditions que l'objectif ultime du programme pourra avoir des chances d'être atteint.

Chacune des trois conditions exposées repose sur des préalables :

1. Une bonne collaboration entre les fonctions opérationnelles et les fonctions support du PUDC
2. Une bonne connaissance des sites d'intervention et de leurs dynamiques sociales
3. Un renforcement des capacités techniques et organisationnelles des bénéficiaires, et leur mise en réseaux.

Ces préalables seront le fruit de trois niveaux de dialogue qui sont à améliorer : le dialogue en interne PUDC, entre les différentes équipes pour renforcer les dynamiques collaboratives ; le dialogue entre le PUDC et les bénéficiaires et parties prenantes, pour mieux se connaître et se comprendre ; et enfin, le dialogue entre les bénéficiaires eux-mêmes d'une part, pour mieux apprendre les uns des autres, et entre les bénéficiaires et les partenaires institutionnels d'autre part, afin de développer des partenariats qui pourront relayer efficacement les

interventions du PUDC bien après le retrait de ce dernier. Ce troisième niveau de dialogue est organisé, promu, et accompagné par le PUDC. Cela suppose que le PUDC, lui-même, aura développé auparavant de bonnes relations partenariales avec ces acteurs institutionnels, pour que la mise en contact avec les bénéficiaires soit efficiente.

Cette nécessité de dialogue à un triple niveau fait suite à l'identification de trois ordres de défis auxquels le PUDC se trouvait confronté lors de la phase I de sa mise en œuvre :

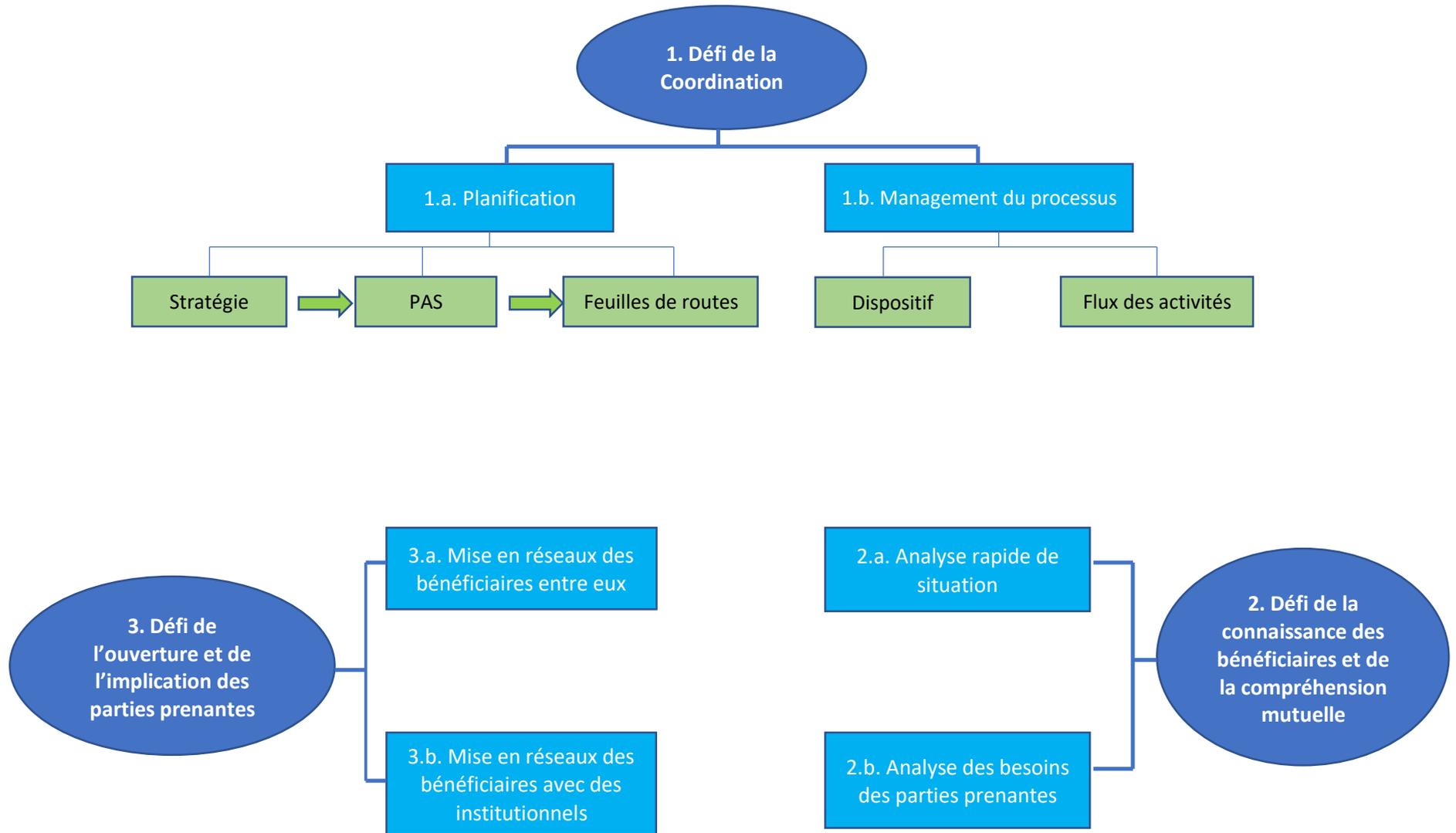
1. Le défi de la coordination de ses activités d'ingénierie sociale
2. Le défi de la connaissance des dynamiques sociales des bénéficiaires
3. Le défi de l'ouverture et de l'implication des parties prenantes

La prise en charge correcte de ces trois ordres de défis pourra contribuer grandement à l'atteinte des objectifs du PUDC.

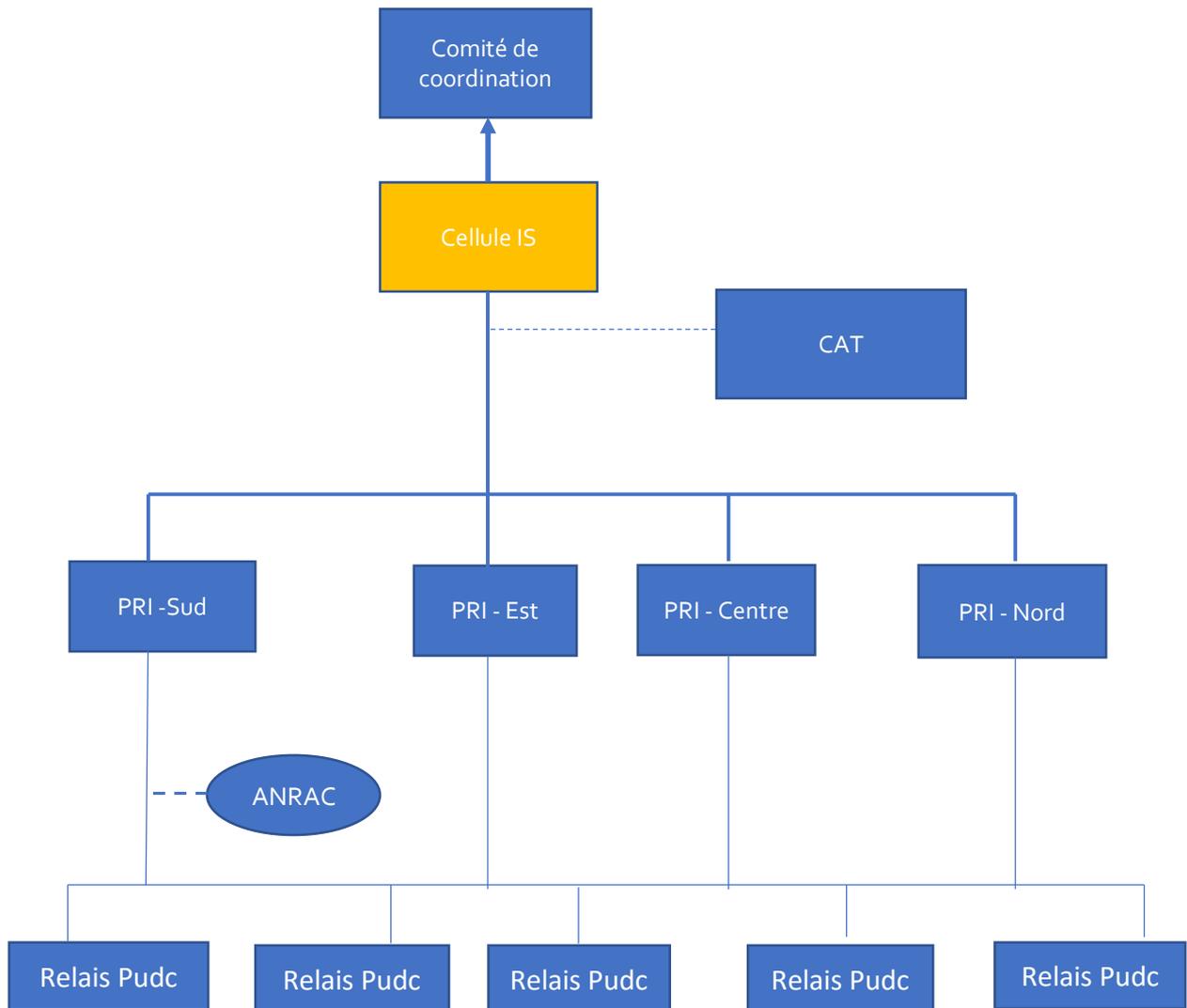
Pour ce qui est du dialogue interne, le PUDC a adopté un nouveau dispositif institutionnel (Cf. Annexe) qui a pour vocation de favoriser une plus grande transversalité et une meilleure circulation de l'information entre les volets du programme.

Cette nouvelle configuration, si elle tient ses promesses, devrait permettre de relever plus facilement le premier défi de l'ingénierie sociale qui est celui de la coordination.

2. Les 3 Défis de la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC



3. Structure de gouvernance de la stratégie d'ingénierie sociale



- D'un point de vue organisationnel, la cellule IS a la responsabilité fonctionnelle de la question de l'ingénierie sociale. Les rapports qu'elle entretient avec les autres volets sont essentiellement fonctionnels et non hiérarchiques.
- La cellule IS rend compte régulièrement au « *comité de coordination* » où siège le coordinateur national, l'ensemble des Chefs de projets (CP), et les responsables des autres fonctions transversales que sont, entre autres, la Communication, l'Environnement, Genre et équité sociale, le Suivi-évaluation, ...
- La cellule IS collabore étroitement avec le « CAT » (Cellule d'Appui Technique) qui regroupe l'ensemble des experts techniques. L'ingénierie sociale n'a pas d'autre vocation que d'accompagner les interventions techniques dans le sens de leur faciliter le déroulement de leur programme et d'en assurer une meilleure appropriation.

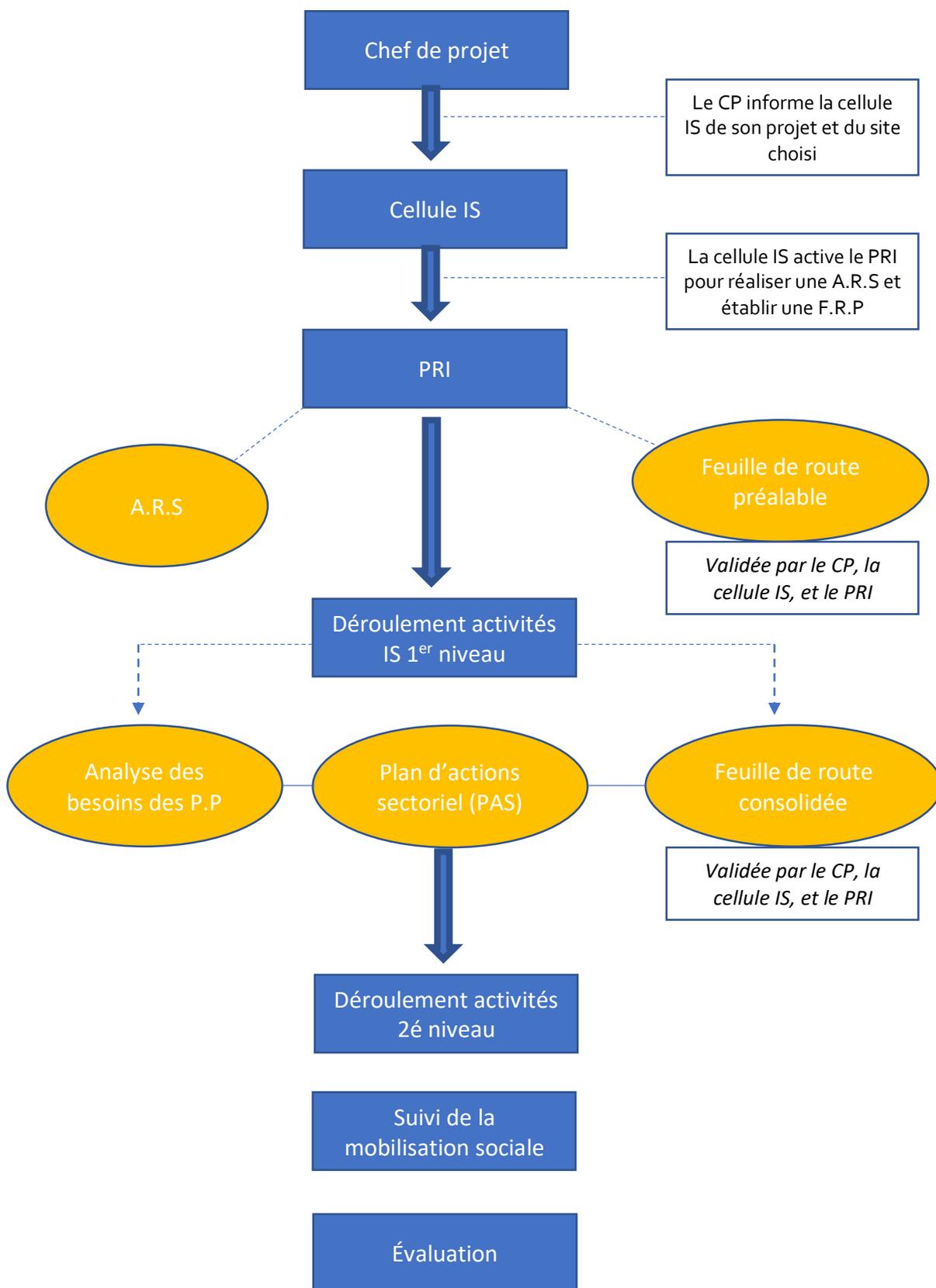
- La Cellule IS travaille étroitement avec les fonctions transversales citées plus haut, et les fait intervenir sur les problématiques sur lesquelles elles sont mobilisables.
- La cellule IS coordonne ses activités avec les PRI (Pôles régionaux d'intervention). Ensemble, ils réalisent les plans d'actions sectoriels (PAS), les feuilles de route préalables et consolidées, les Analyses rapides de situation (A.R.S), déploient certaines activités IS sur le terrain, supervisent les interventions éventuelles de prestataires externes.
- La chaîne est complétée par les « relais Pudc » qui sont recrutés au niveau de chaque site d'intervention. Ils sont bénévoles.

4. Flux des activités d'Ingénierie sociale

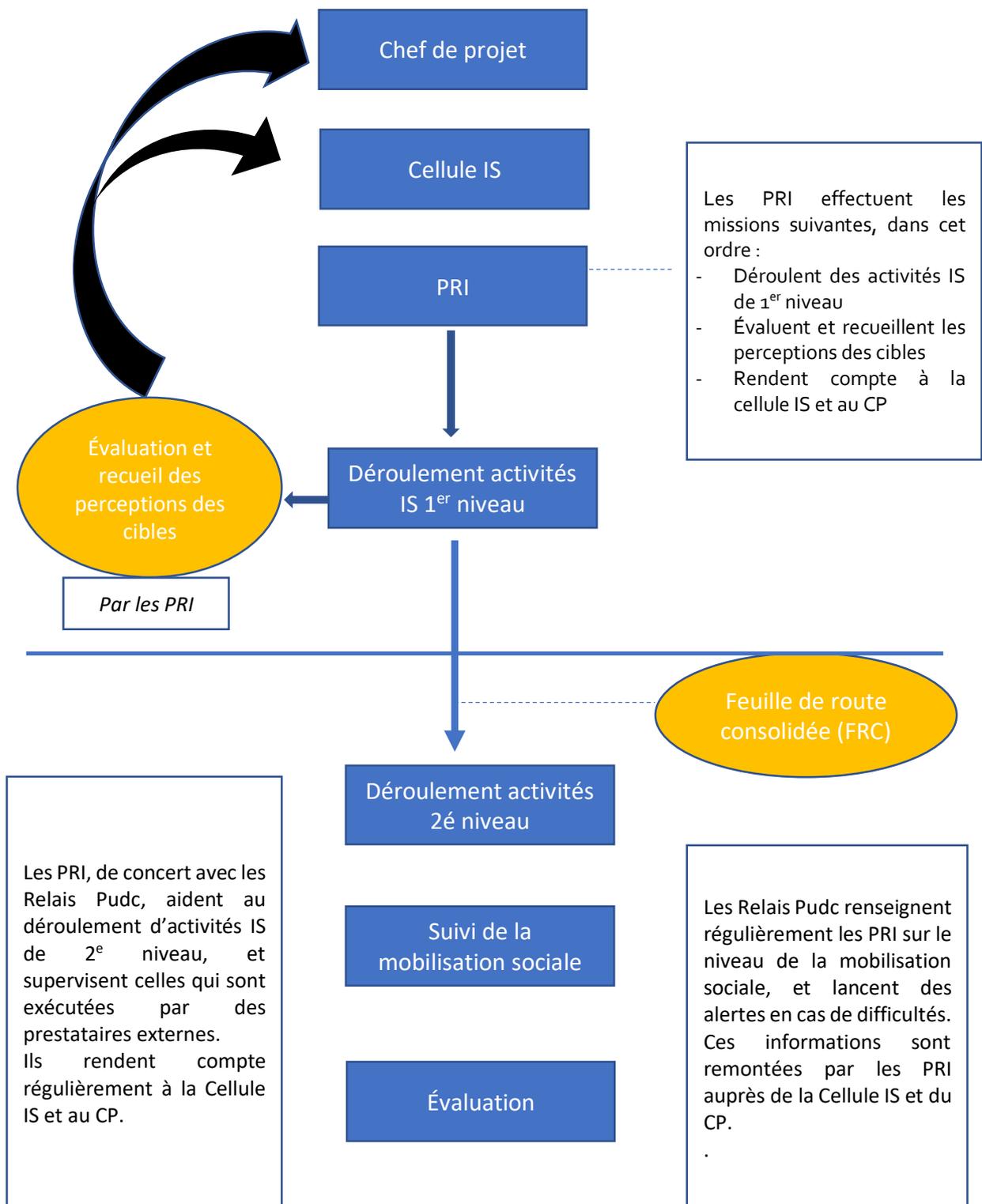
En amont intervention technique	1. Stratégie IS	- Fixe les principes généraux en matière d'ingénierie sociale
	2. Élaboration des plans d'actions sectoriels (PAS)	- Déclinaisons de la stratégie dans les différentes composantes
	3. Diagnostics territoriaux (A.R.S)	- Recueil d'informations générales sur le site - Historique du site en matière d'accueil de projet de développement, et niveau de mobilisation sociale - Évaluation du potentiel de conflictualité du contexte local - Identification des acteurs-clés - Etc.
	4. Élaboration des feuilles de routes préalables (F.R.P)	- Déclinaisons des PAS dans les sites d'intervention
	5. Déroulement des activités IS de 1 ^{er} niveau	- Information des autorités politiques, administratives, et autres. - Information des bénéficiaires et autres parties prenantes. - Recueil de leurs perceptions
Pendant intervention technique	6. Analyse des besoins des parties prenantes pertinentes (PPP)	- Caractérisation et évaluation des besoins des parties prenantes pertinentes
	7. Élaboration des réponses aux besoins spécifiques identifiés	- Choix des réponses les mieux adaptées
	8. Élaboration des feuilles de routes consolidées (F.R.C)	- Programme d'activités
	9. Déroulement des activités IS de 2 ^e niveau	- Renforcement de capacités - Sensibilisation - Mise en relation, réseau - Coaching - Etc.
Pendant et en aval intervention	10. Suivi de l'évolution de la mobilisation sociale	- Monitoring des activités déroulées - identification de cas problématiques - prise en charge des cas problématiques
	11. Évaluation	- Point général sur les résultats obtenus - Ajustement éventuel de la stratégie

5. Déclenchement et prise en charge d'une commande IS

a. Déclenchement des activités IS



b. Flux de remontée des informations de terrain



Le responsable de la cellule IS a la responsabilité de veiller à ce que son niveau d'information soit partagé par tous les responsables concernés par la problématique IS (Suivi-évaluation, SIG, communication, CAT, etc.). Il doit être proactif, et ne pas attendre d'être sollicité pour partager les informations de terrain.

6. Moyens additionnels nécessaires pour gérer une commande IS

Pour animer efficacement la stratégie d'ingénierie sociale, il y aura besoin de se renforcer en ressources additionnelles, notamment sur le plan humain. Les ressources suivantes nous paraissent être des indispensables :

Personnel d'appoint

Fonction	Affectation	Missions	Coût
1 consultant IS	Cellule IS	<ul style="list-style-type: none"> - Appuie techniquement la cellule IS, et supervise le déroulement des activités IS. - Aide à l'élaboration des PAS et des feuilles de routes - Forme les PRI à la méthodologie de l'A.R.S. - Forme les PRI au maniement des outils mis à disposition - Forme les PRI à la formation des relais Pudc. - Supervise les A.R.S effectuées par les PRI. - Aide à l'analyse des besoins des P.P et à la formulation des réponses. - Aide à la prise en charge des cas problématiques 	ADT
4 data collectors	PRI	<ul style="list-style-type: none"> - Sont les référents IS et Com au niveau des PRI. - Aident à la collecte de données de terrain. - Aident au déroulement des activités de communication et sensibilisation du PUDC sur le terrain. 	ADT
1 data collector	SIG	<ul style="list-style-type: none"> - Appuie le travail de collecte et de saisie de données liées aux activités IS sur le SIG. - Assure la mise à jour des données collectées 	ADT
X relais Pudc	Sites	<ul style="list-style-type: none"> - Appuient dans les sites concernés, les activités du PUDC en matière notamment de communication et de sensibilisation des parties prenantes - Informent les PRI des situations d'alertes - Informent les PRI sur l'évolution de la mobilisation sociale dans les sites concernés. 	Bénévoles

III. Outils d'opérationnalisation de la stratégie d'ingénierie sociale

Pour opérationnaliser la stratégie d'ingénierie sociale du PUDC, 3 exercices au moins sont nécessaires à l'intérieur de chaque composante opérationnelle du programme :

- Une Analyse rapide de situation (A.R.S) pour mieux comprendre le contexte social du site d'intervention et préparer une feuille de route préalable (FRP)
- Un Plan d'actions sectoriel, pour déterminer les objectifs opérationnels de la composante considérée, et l'ensemble des activités pertinentes devant y conduire
- Une analyse des besoins des parties prenantes, pour proposer les activités les plus appropriées à chaque partie prenante pour qu'elle puisse assumer ses rôles vis-à-vis du changement social promu.

Pour ce faire, les outils suivants ont été élaborés :

- Outils pour réaliser une A.R.S
 - Outil 1 : Guide thématique
 - Outil 2 : Guide d'identification des parties prenantes

- Outils pour réaliser un PAS et des feuilles de routes
 - Outil 1 : Arbre des problèmes
 - Outil 2 : Arbre des solutions
 - Outil 3 : Tableau d'analyse des objectifs

- Outils pour réaliser une analyse de besoins des parties prenantes
 - Outil 1 : Guide d'analyse des besoins des parties prenantes
 - Outil 2 : Analyse FFOM des Comités de gestion et des SAR

Les personnels des PRI, et toute autre personne devant intervenir dans le processus de réalisation de ces exercices, seront formés à la manipulation de ces outils par le consultant qui assistera la cellule ingénierie sociale.

A. Outils pour réaliser une Analyse Rapide de Situation (A.R.S)

Outil 1 : Guide thématique

Thématiques	Caractérisation	Leviers potentiels	Freins potentiels
1. Acteurs clés de la localité			
2. Distribution de l'autorité			
3. Perception de l'intérêt du projet			
3. Connaissances des bénéficiaires par rapport à la problématique du projet			
4. Attitudes et croyances			
5. Comportements et pratiques habituels pouvant avoir un rapport avec le projet			
6. Historique de la localité en matière d'accueil de projet de développement & niveau de mobilisation sociale			
7. Normes sociales			
8. Potentiel de conflictualité			
9. Mécanismes locaux de médiation et de résolution de conflits			
10. Structure de l'Influence sociale			
11. Sources et canaux d'information habituels des populations locales			
12. Autres observations			

Sources d'informations :

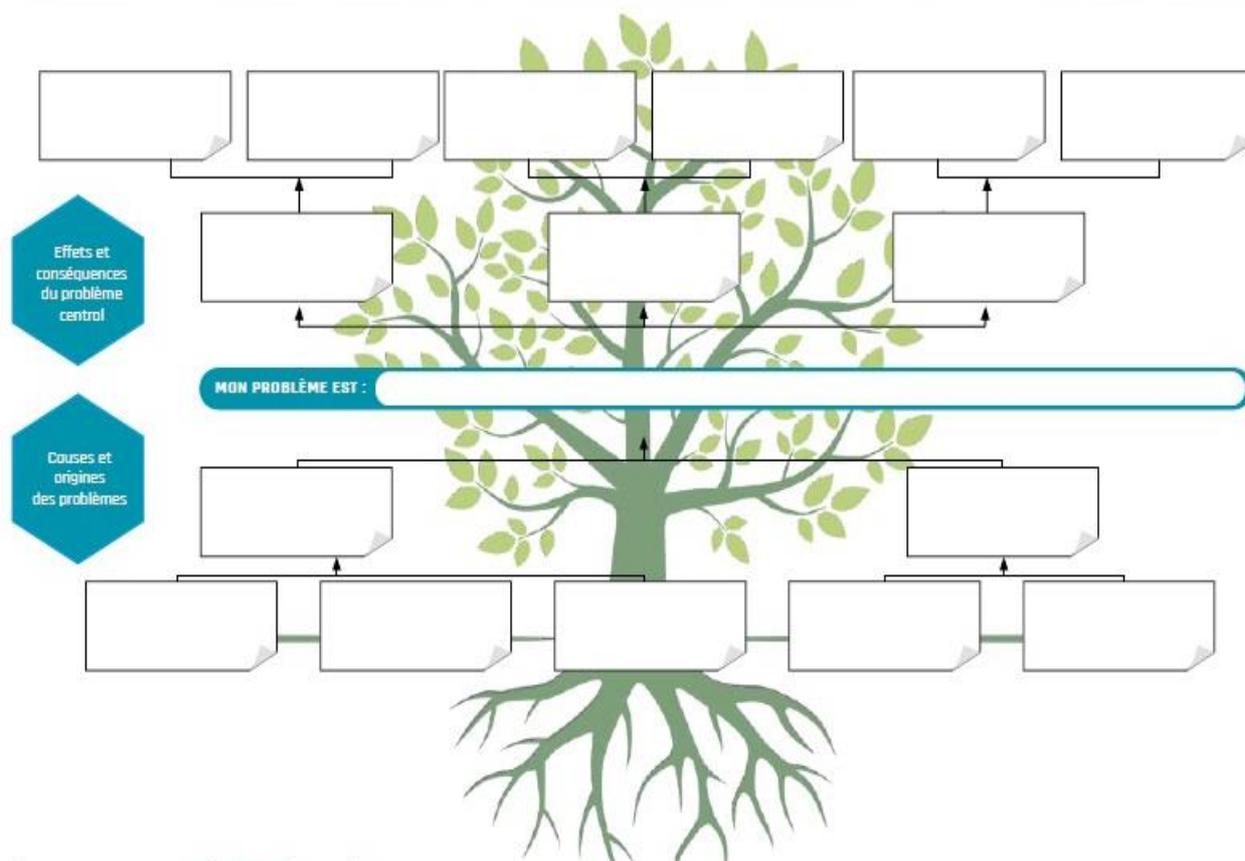
- ARD
- Services déconcentrés de l'État
- ONG
- Commune
- Autres

Outil 2 : Guide d'identification des parties prenantes

Formulaire d'identification des parties prenantes					
Parties prenantes	Domaine d'expertise	Contacts			
		Titre	Nom	Tél.	E-mail
Institutions gouvernementales					
Organisations internationales					
ONG					
Média					
Centres de recherche/ Universités					
Secteur privé					
Leaders communautaires					
Individus porteurs d'enjeu					
Bénéficiaires					
Autres					

B. Outils pour réaliser des plans d'actions sectoriels (PAS) et des feuilles de routes

Outil 1 : Arbre des Problèmes



En définissant les causes d'un problème, il est possible de commencer à trouver des solutions éventuelles au problème.

Un « problème » est défini ici comme « une situation insatisfaisante qui peut être difficile à supporter ». L'analyse des problèmes est une étape cruciale de la planification de programme/projet, car elle oriente toutes les analyses et les prises de décisions ultérieures sur les priorités.

Étape 1 : Réfléchir ensemble aux problèmes que les participants jugent prioritaires

Cette étape peut être menée de façon totalement ouverte (sans notion préalable des préoccupations/problèmes prioritaires des participants) ou plus dirigée (en précisant un problème ou un objectif « connu » hautement prioritaire, défini sur la base d'une analyse préliminaire des informations existantes et de consultations avec les parties prenantes). Il est important de commencer par se mettre d'accord sur la définition d'un « problème » (voir ci-dessus).

Étape 2 : À partir des problèmes définis pendant la séance de réflexion de groupe, convenir du problème principal ou essentiel C'est là une étape cruciale du processus, qui nécessite un fort consensus du groupe. Pendant cette phase, les membres du groupe devraient vérifier qu'ils ont correctement défini le problème principal et s'assurer que celui-ci est pertinent pour leur travail.

Étape 3 : commencer à établir une hiérarchie des causes et des effets

Définissez les causes du principal problème en demandant « Pourquoi ? », jusqu'à ce que vous ne puissiez pas aller plus loin. Certains problèmes peuvent avoir plus d'une cause. Les problèmes directement responsables du principal problème sont placés sous celui-ci. Ce sont les racines.

Définissez les effets du principal problème en demandant « Qu'est-ce qui se produit ensuite ? », jusqu'à ce que vous ne puissiez pas aller plus loin. Certains problèmes peuvent avoir plus d'un effet. Les problèmes qui sont désignés comme des effets directs du problème principal ou essentiel sont placés au-dessus du tronc. Ce sont les branches.

Tous les autres problèmes sont ensuite triés de la même manière. Si deux causes ou plus se combinent pour produire un effet, elles doivent être placées au même niveau dans le diagramme. Encouragez la discussion et veillez à ce que tous les participants se sentent libres de déplacer les papillons autocollants ou les cartes.

Étape 4 : Reliez les problèmes par des flèches de cause à effet montrant clairement les liens clés

Étape 5 : Passez le diagramme en revue

Vérifiez l'arbre des problèmes afin de vous assurer que chaque problème mène logiquement au suivant. Demandez-vous ou demandez au groupe : Y a-t-il des problèmes importants qui n'ont pas encore été mentionnés ? Si oui, précisez ces problèmes et ajoutez-les à l'endroit approprié.

Étape 6 : faites la synthèse des problèmes

À ce stade, il peut être utile de regrouper les problèmes qui apparaissent de nombreuses fois et d'éliminer certains niveaux de l'arbre des problèmes afin de se concentrer sur les causes et les effets les plus immédiats du principal problème défini.

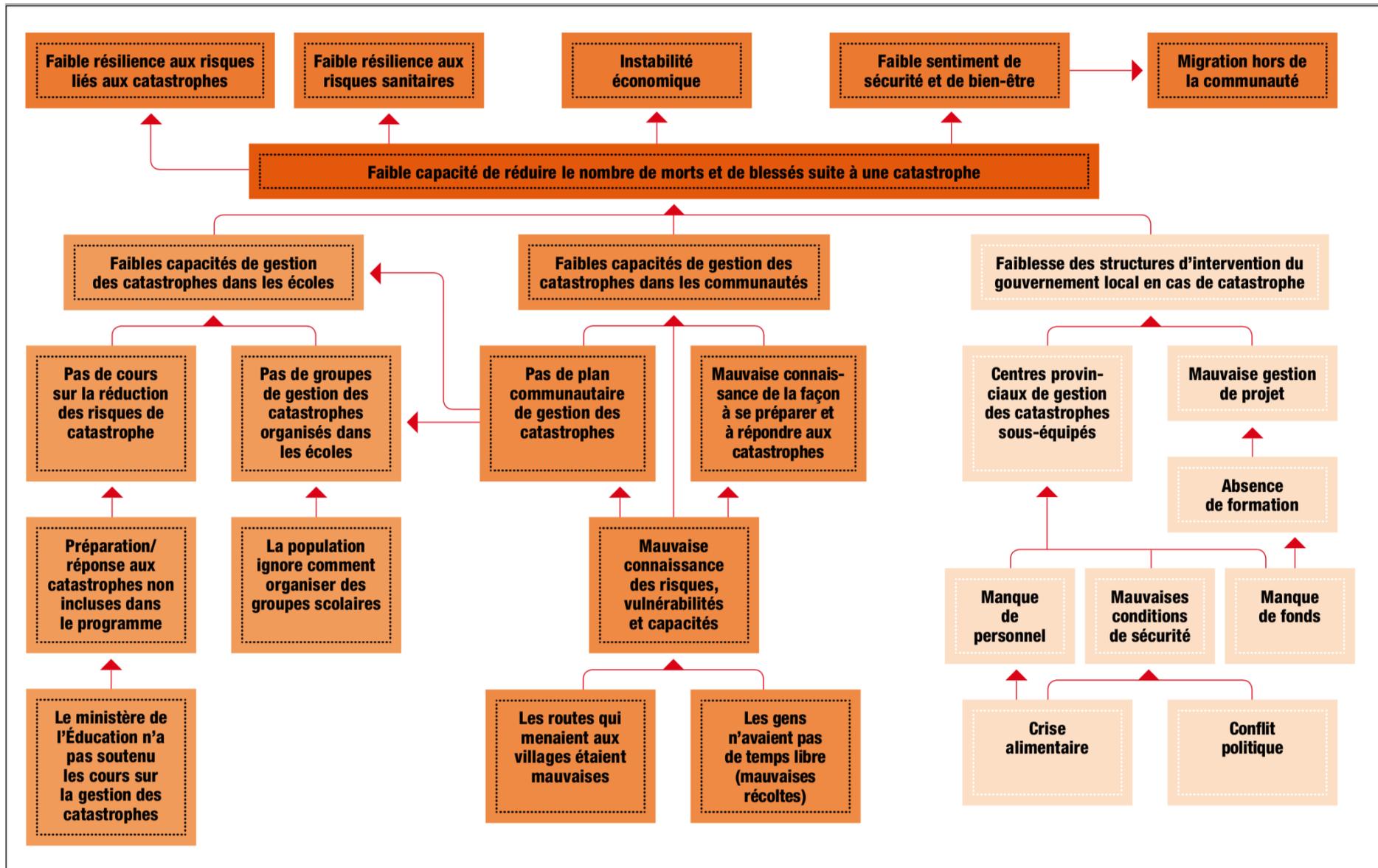
Étape 7 : faites une copie du diagramme

Copiez l'arbre des problèmes sur une feuille de papier à conserver dans les archives, ou photographiez-le.

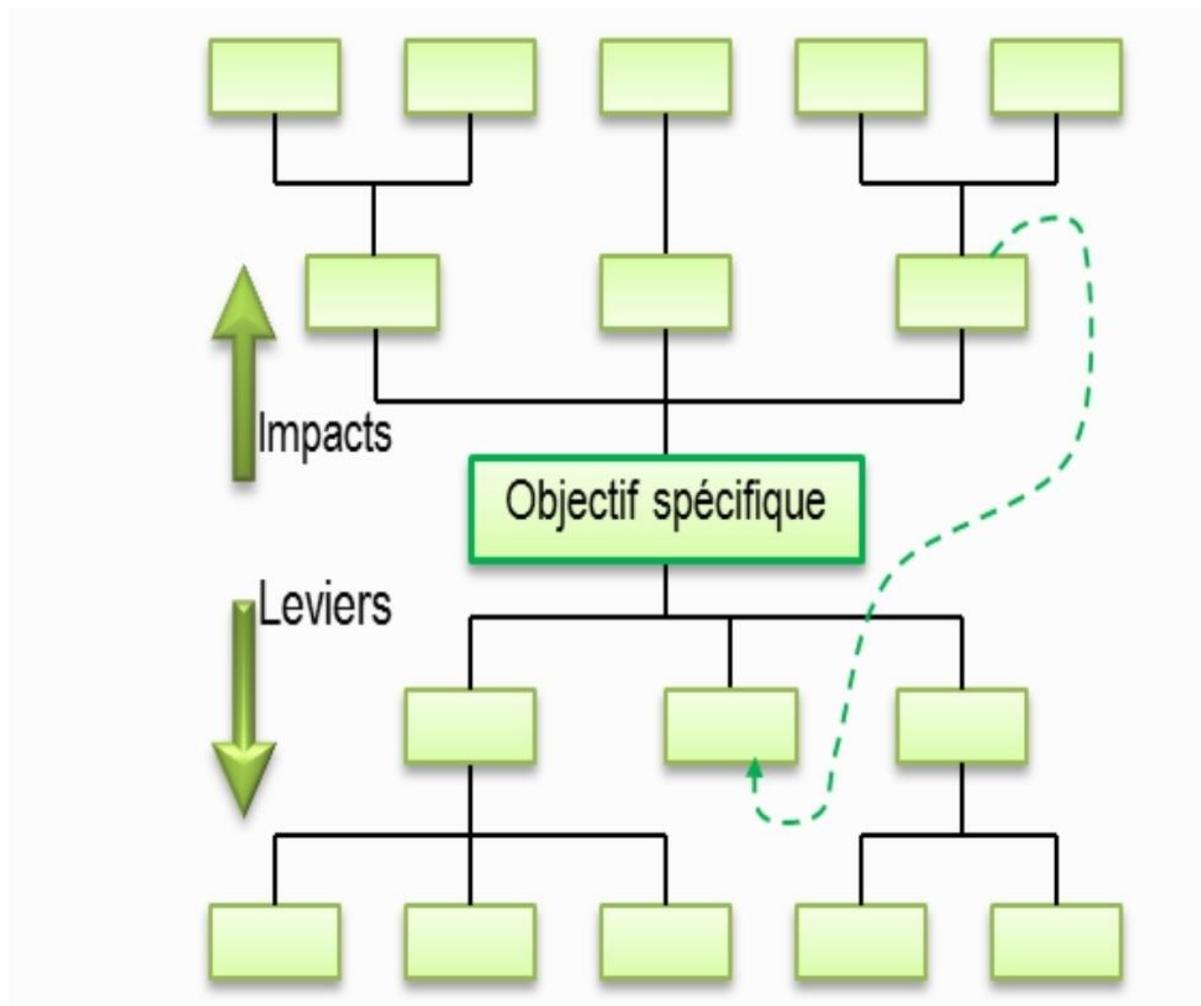
Le résultat de cet exercice (l'arbre des problèmes) devrait donner une version fidèle, mais simplifiée, de la réalité. Un arbre des problèmes ne peut pas (et ne doit pas) contenir ni expliquer les complexités de toutes les relations de cause à effet qui peuvent être définies. Une fois terminé, l'arbre des problèmes présente une image sommaire de la situation négative existante.

De plus, le processus est aussi important que le résultat. Il devrait être considéré comme une expérience d'apprentissage et une occasion d'exprimer différents points de vue et intérêts.

Exemple d'un arbre à problèmes



Outil 2 : Arbre des solutions



Les étapes de réalisation de l'arbre des solutions sont les mêmes que pour l'arbre des problèmes ;

Outil 3 : Tableau d'analyse des objectifs

Quelle combinaison d'objectifs répondra le plus efficacement aux besoins de la population cible ?	Solution A	Solution B	Solution C	Solution D (Solution A et solution C combinées)
1. Quels objectifs sont compatibles avec les Principes fondamentaux, le mandat et les politiques de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ?	2	3	1	3
2. Quelle combinaison d'objectifs l'organisation et l'équipe ont-elles la capacité d'atteindre efficacement ?	2	3	1	3
3. D'autres organisations s'intéressent-elles déjà au problème ?	2	2	1	2
4. Dans quelle mesure l'intervention est-elle vulnérable à des facteurs externes ?	2	1	2	1
5. Comment favoriser au mieux l'appropriation locale du projet ?	3	1	2	3
6. Comment pouvons-nous tenir compte du respect de la culture locale ?	3	2	3	3
7. Quelles sont les options les plus rentables ?	3	3	2	3
Total	17	15	12	18

Le tableau d'analyse des objectifs résume et organise les informations recueillies sur chaque question dans un tableau comparatif. C'est un outil utile pour favoriser la discussion et les échanges au sein de l'équipe chargée de concevoir et de mettre en œuvre l'intervention.

Les différents critères peuvent être évalués à l'aide de chiffres (par ex. de 1 à 3, 3 étant le plus positif et 1 le moins positif). La solution qui obtient le total le plus élevé devrait être choisie.

C. Outils pour réaliser une analyse des besoins des parties prenantes

Outil 1 : Guide d'analyse des besoins des parties prenantes

	Dirigeants communautaires	Bénéficiaires	Organisations locales	Autres	Autorités locales
Problèmes % au projet					
Intérêt % au projet					
Potentiel % au projet					
Intéractions avec d'autres acteurs					
Partenariats / Alliances					
Actions possibles du PUDC vis-à- vis de :					

Outil 2 : Analyse FFOM des Comités de gestion (CG) et Sociétés Agricoles Rurales (SAR),

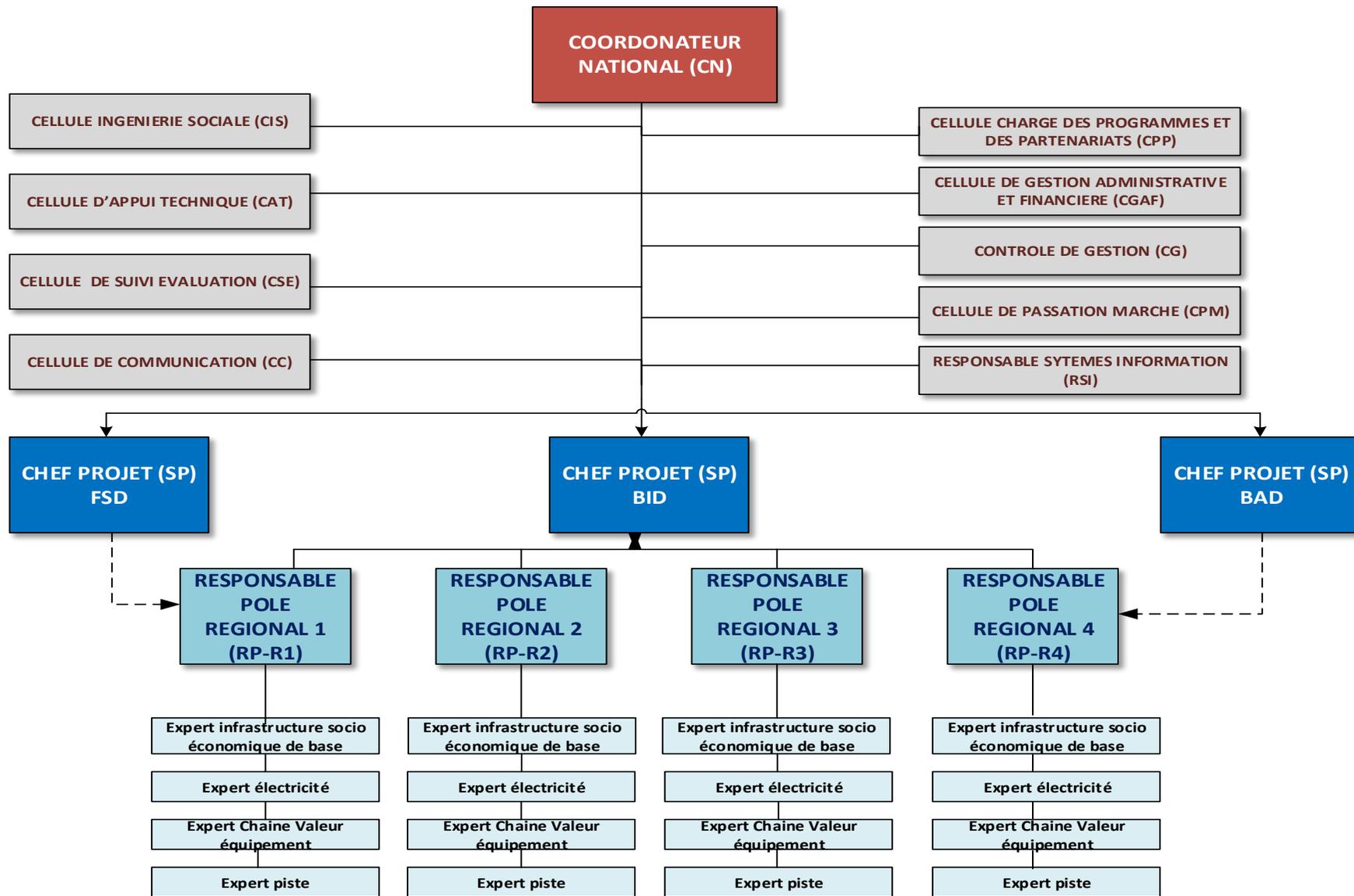
Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

Une analyse FFOM peut révéler des obstacles cachés à un projet/programme potentiel, en particulier quand les participants ont des intérêts et des connaissances très variés. Elle peut aussi faire ressortir des points positifs qui n'étaient peut-être pas évidents à première vue. Utilisée correctement, une analyse FFOM peut fournir rapidement des données précieuses.

Questions adressées par l'analyse :

- Où en sommes-nous aujourd'hui en termes de points forts et de développement ?
- Notre environnement (situation politique/économique, culture, traditions, etc.) est-il propice à la mise en œuvre du projet/programme et au développement de l'organisation ?
- Comment pourrions-nous tirer parti du projet/programme pour le développement de l'organisation à long terme
- Quels sont les risques liés au projet/programme pour l'organisation
- Quel est l'impact attendu sur des aspects clés de l'organisation ?

Annexes



ORGANIGRAMME RELATIONNEL – LE FLUX DE COORDINATION ET DE DECISIONS ENTRE COMITE

