



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



DEMARCHES, OUTILS ET METHODES DE FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS ET *COMMUNITY SCORE CARD*

MANUEL DE L'APPRENANT

Enabel 



Cette Action est financée par
l'Union européenne

OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI

Le but de ce manuel est de fournir aux techniciens des organisations professionnelles du secteur agricole un guide pratique pour leur perfectionnement en ce qui concerne le dialogue public et privé d'une part, et la carte communautaire de performance (Community score card) d'autre part. Il fournit des techniques, outils et méthodes de formulation et de rédaction des avis pour la prise de décisions et les phases du community score card.

Il est structuré en deux parties : la première, sur les démarches, outils et méthodes de formulation des avis pour la prise de décisions ; la seconde sur le community score card. La 1^{ère} Partie est constituée en modules et séances. Chaque séance est introduite par une fiche qui en présente le titre, la durée, les objectifs, le contenu, les interventions prévues pour les participants, l'évaluation et les supports à remettre. Quant à la 2nde partie, elle est une annexe de la 1^{ère} partie.

Un module comporte plusieurs séances. Chaque séance est prévue pour l'acquisition de compétences bien spécifiques. La fiche de séance donne des orientations sur tous les supports utiles à l'acquisition de la compétence.

Pour une utilisation optimale de ce manuel, le participant doit progresser par séance dans l'ordre chronologique.

SOMMAIRE

OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI	2
SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX ET FICHES	5
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FICHES	5
INTRODUCTION	7
AGENDA DE LA FORMATION	9
MODULE I : GENERALITES ET CLARIFICATION DES CONCEPTS DE BASE SUR LA FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS.....	10
SÉANCE 0 : MISE EN ROUTE DE LA SESSION DE FORMATION	10
SÉANCE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DÉCISIONS	11
1.1. Définitions conceptuelles.....	12
1.2. Importance de l'analyse des politiques publiques.....	15
1.3. Etapes de l'analyse des politiques publiques.....	16
1.4. Quelques exigences de forme en matière de formulation des avis.....	20
MODULE II : MECANISME DE CONSTRUCTION ET DE FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS	21
SÉANCE 2 : PRINCIPES DE BASE DU MÉCANISME DE FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DÉCISIONS.....	21
2.1. Principes de base de formulation des avis pour la prise de décisions	22
SÉANCE 3 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DES SAISINES	23
2.2. Processus du mécanisme de formulation des avis pour la prise de décisions.....	24
MODULE III : ROLES DES DIFFERENTS ACTEURS ET LES OUTILS A UTILISER AUX DIFFERENTES ETAPES	33
SÉANCE 4 : RÔLES DES ACTEURS DANS LE PROCESSUS DE FORMULATION DES AVIS	33
3.1. Rôles des acteurs dans le processus de formulation des avis	34
SÉANCE 5 : OUTILS À UTILISER AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES	36
3.2. Outils à utiliser à chaque étape	37
SÉANCE 6 : QUELQUES CANEVAS DE RÉDACTION D'AVIS.....	40
3.3. Quelques canevas de rédaction d'avis	41
SÉANCE 7 : CONDITIONS DE SUCCÈS ET GESTION DES IMPLICATIONS	44
3.4. Conditions de succès	45

SÉANCE 11 : RÉVISION GÉNÉRALE DE TOUTE LA FORMATION EN EXERCICES INTERACTIFS ÉMULATIFS	47
SÉANCE 9 : ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION POST FORMATION	48
SÉANCE 10 : CLÔTURE DE LA SESSION DE FORMATION.....	49
4. COMMUNITY SCORE CARD.....	51
4.1. BUT DU CSC.....	51
4.2. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU CSC.....	52
4.3. EXIGENCES POUR LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DU CSC.....	52
4.4. APPLICATION : LES PHASES DU CSC.....	53

LISTE DES TABLEAUX ET FICHES

Liste des tableaux

TABLEAU 1: AGENDA DE FORMATION	9
TABLEAU 2: RÉDACTIONS DESCRIPTIVE ET ANALYTIQUE: COMPARAISON	18
TABLEAU 3: DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS EN CAS D'INFORMATIONS DISPONIBLES SUFFISANTES	26
TABLEAU 4: DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS EN CAS D'INFORMATIONS DISPONIBLES INSUFFISANTES.....	27
TABLEAU 5: DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS EN CAS D'INFORMATIONS DISPONIBLES INSUFFISANTES DISPONIBLES	30
TABLEAU 6: EXEMPLE DE TABLEAU DE PRIORISATION	37
TABLEAU 7: DIMENSIONS D'ANALYSE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE.....	38
TABLEAU 8: RÉCAPITULATIF DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DU SUJET	39
TABLEAU 9: CARTOGRAPHIE DES ACTEURS	39

Liste des fiches

FICHE 1 : FICHE DE LA PREMIERE SEANCE : GENERALITES SUR LA FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS.....	11
Fiche 2: FICHE DE LA DEUXIEME SEANCE: PRINCIPES DE BASE DU MECANISME DE FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS.....	21
FICHE 3: DESCRIPTION DES PROCESSUS DES SAISINES.....	23
Fiche 4: ROLES DES ACTEURS DANS LE PROCESSUS DE FORMULATION DES AVIS.....	33
Fiche 5: OUTILS A UTILISER AUX DIFFERENTES ETAPES.....	36
Fiche 6: FICHE DE LA SEPTIEME SEANCE: QUELQUES CANEVAS DE REDACTION D'AVIS.....	40
FICHE 7: FICHE DE LA SEPTIEME SEANCE : CONDITIONS DE SUCCES ET GESTION DES IMPLICATIONS.....	44
Fiche 8 : FICHE DE LA HUITIEME SEANCE: REVISION GENERALE DE TOUTE LA FORMATION EN EXERCICES INTERACTIFS EMULATIFS	47
FICHE 9: FICHE DE LA NEUVIEME SEANCE : ELABORATION DU PLAN D'ACTION POST FORMATION	48
FICHE 10 : FICHE DE LA DIXIEME SEANCE : REVISION GENERALE DE TOUTE LA FORMATION EN EXERCICES INTERACTIFS EMULATIFS	

PARTIE 1 : DÉMARCHES, OUTILS ET MÉTHODES DE FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS

INTRODUCTION

Le projet ARISA, au démarrage a fait élaborer un plan de renforcement de capacités des acteurs-clés intervenant dans la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole dans les territoires autour des quatre (04) thèmes fédérateurs dont la structuration des filières en interprofession et ce, dans une démarche de Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC). Plus spécifiquement, il s'est agi de réaliser entre autres un diagnostic de la situation actuelle et du gap capacitaire des acteurs-clés du projet par thématique assorti d'un plan de renforcement de capacités priorisé et budgétisé sur la durée du projet avec pour résultats attendus au niveau de chaque pôle de développement agricole, et pour chaque acteur clé au sein du pôle (ATDA, DDAEP, OIP/OPA, CNA, et les mairies, à travers leurs associations). Ce travail réalisé par des experts ont révélé des insuffisances au niveau des chambres d'agriculture et des organisations professionnelles dans plusieurs domaines dont la formulation des avis pour la prise de décisions.

En effet, la formulation d'avis constitue entre autres, une fonction importante pour les Chambres d'Agriculture (au regard de la loi n° 2016-17 du 04 octobre 2016 portant création des Chambres d'agriculture en République du Bénin) et les autres organisations professionnelles du secteur agricole. Malheureusement, elles ne disposent pas encore d'outils adéquats pour la gestion efficace du processus conduisant à l'avis ou à la suggestion. Ainsi, force est de constater que cette activité n'est pas conduite de façon rationnelle suivant une démarche structurée et formalisée.

Dans le souci d'améliorer les performances des chambres d'Agriculture au Bénin et des autres acteurs non étatiques bénéficiaires du Projet ARISA, il est apparu alors nécessaire de renforcer les capacités des cadres de ces organisations pour une participation plus efficace au dialogue dans le secteur à travers une bonne formulation et rédaction des avis.

Le présent manuel offre un ensemble de méthodes et d'outils pratiques de formulation des avis pour la prise de décisions.

Le présent PAC est prévu pour les techniciens des organisations du secteur agricole dans les pôles de développement agricole, en tant que principaux acteurs de

l'organisation et de l'animation du dialogue public-privé, en vue du renforcement de leurs capacités en matière de démarches, outils et méthodes de formulation des avis pour la prise de décisions. Il s'agit notamment des techniciens des organisations bénéficiaires (CAB, FUPRO, PNOPPA, OPA, IAB et IFA).

L'objectif de la formation est d'amener les techniciens des organisations bénéficiaires à être capables de participer de façon active au dialogue public privé dans le secteur agricole à travers une bonne formulation et rédaction des avis pour la prise de décisions

Les objectifs pédagogiques visent à ce qu'à la fin de la formation les apprenants puissent être capables de :

- ◆ Interpréter les généralités en matière de techniques de formulation et de rédaction d'avis pour la prise de décision
- ◆ expliquer un processus de construction et de formulation d'avis pour la prise de décisions (principes de bases, description du processus d'étude des saisines)
- ◆ Décrire les rôles des différents acteurs et les outils à utiliser à chaque étape
- ◆ Décrire les conditions de succès et le processus de gestion des implications

Les principaux points du programme de formation sont :



- ◆ Généralités sur les techniques de formulation et de rédaction d'avis pour la prise de décision;



- ◆ Mécanisme de construction et de formulation d'avis pour la prise de décisions (principes de bases, description du processus d'étude des saisines, rôles des différents acteurs aux différentes étapes, outils à utiliser aux différentes étapes);



- ◆ Rôles des différents acteurs et outils à utiliser aux différentes étapes
- ◆ Conditions de succès et gestion des implications

AGENDA DE LA FORMATION

TABLEAU I: AGENDA DE FORMATION

MODULES	SOUS MODULES	JOUR	HORAIRES	DUREE
ARRIVEE ET INSTALLATION			8H30 - 9H	30'
DEMARRAGE	Ouverture officielle Présentation des participants Mise en route de la formation (Recueil des attentes, Présentation des objectifs, définition de principes de travail, désignation de chef village et rapporteurs...)		9H – 10H30	1H 30'
Module : Techniques et outils de formulation et de rédaction d'avis pour la prise de décision	Séance 1 : Définition de quelques concepts relatifs à la formulation des avis et l'importance analyse de la politique publique	J1	10H50 – 13H	2H10
	Séance 2 : Principes de base du mécanisme de formulation des avis		14H30– 17H00	2H30
	Clôture de la journée		17H – 17H30	30
	Séance 3 : Mise en route de la journée	J2	8H30 – 9H30	1H
	Séance 4 : Différentes phases du processus de formulation des avis		10H50 – 13 H	2H10
	Séance 5 : Rôles des différents acteurs		14H30 – 15H30	1H
	Séance 6 : Outils à utiliser aux différentes étapes		15H30 – 17H	1H30
	Séance 7 : Clôture de la journée		17H – 17H30	30
	Séance 8 Mise en route de la journée	J3	8H30 – 9H30	1H
	Séance 9 : Quelques canevas		9H50 – 12H	2H10
	Séance 10 : Conditions de succès et gestion des implications de la rédaction des avis		12H – 13 H	1 H
	Séance 11 : Révision Générale		14H30 – 15H30	1H
	Clôture de la session Evaluation sommative Ebauche plan d'action phase C Allocution de cloture		15H30 – 16H30	1H

MODULE I : GENERALITES ET CLARIFICATION DES CONCEPTS DE BASE SUR LA FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS

Séance 0 : Mise en route de la session de formation

FICHE 0: MISE EN ROUTE DE LA SESSION DE FORMATION

FICHE DE LA SÉANCE N° 0

Titre de la séance : Mise en route de la session de formation



Durée : 1h30mn



Objectifs de la séance :

Assurer :

- un cadrage des principes et modalités pour un bon déroulement de toute la session de formation,
- Une ouverture officielle de la session de formation
 - -un pré test



Contenu :

Cette séance se focalisera sur :

- La validation de l'agenda de formation
- La définition des principes de la session et la désignation de certaines personnes clés (chronomètre et rapporteurs)
- L'ouverture officielle de la session de formation

Interventions des participants :

Participation aux échanges et prises de décisions



Evaluation

Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance.

Séance 1 : Généralités sur la formulation des avis pour la prise de décisions

FICHE 1 : FICHE DE LA PREMIERE SEANCE : GENERALITES SUR LA FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS

FICHE DE LA SEANCE N° 1

Titre de la séance : Généralités sur la formulation des avis pour la prise de décisions



Durée : 2h10mn

Objectifs de la séance :

Amener les participants à se saisir de la nature et du sens:



- des principales définitions conceptuelles utiles et nécessaires pour la compréhension de la session de formation
- de l'importance de l'analyse de la politique publique
- des étapes de l'analyse des politiques publiques
- quelques exigences de forme en matière de formulation des avis

Contenu :

- La présente séance abordera essentiellement d'une part la clarification des concepts tels que : Pouvoirs publics, Autorité publique, Politique publique, Avis, Avis motivé, Recommandation, Saisine et Auto-saisine et d'autre part l'importance de l'analyse politique, les étapes de l'analyse des politiques publiques et quelques exigences de forme en matière de la formulation des avis.
- Les apprenants participeront à l'exercice de brainstorming et poseront des questions de compréhension



Interventions des participants :

- Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes.
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

- Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers des questions orales portant directement sur ces objectifs d'apprentissage, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.



Supports à remettre aux apprenants :

- Cahier du participant

1.1. Définitions conceptuelles

Dans le cadre d'un mécanisme de formulation, on entend par:

Pouvoirs publics:

Expression "pouvoirs publics" désigne le gouvernement et l'ensemble des services chargés de l'administration nationale ou locale d'un Etat. Plus généralement l'expression désigne les organes de l'Etat à savoir, le gouvernement, les juridictions de tous ordres, les institutions de la République et plus spécifiquement telle ou telle administration relevant de tel ou tel organe de l'Etat y compris les collectivités territoriales. Les pouvoirs publics renvoient enfin aux autorités publiques.

Autorité publique

L'**autorité publique** est l'autorité détenue par les pouvoirs publics, Etat et collectivités territoriales.

Une personne **dépositaire de l'autorité publique** est une personne qui détient un pouvoir de décision et de contrainte sur des personnes et sur des choses dans l'exercice de ses fonctions dont elle est titulaire par délégation de la puissance publique que ce soit de manière permanente ou temporaire.

On distingue plusieurs catégories de dépositaires de l'autorité publique:

a)- Les représentants de l'Etat et des collectivités territoriales:

- le Président de la République,
- les ministres,
- les préfets,
- les présidents des institutions de contre-pouvoir comme entre autres, le Conseil Economique et Social (CES), la Cour Constitutionnelle (CC), l'Assemblée Nationale (AN).
- les maires,
- les ambassadeurs, les consuls.

b)- Les fonctionnaires de l'ordre administratif et plus spécialement les représentants de la force publique. Exemples:

- les fonctionnaires des douanes,
- la police républicaine,
- les fonctionnaires et agents des préfectures et mairies,

c)- **les officiers ministériels**, notamment:

- o les commissaires-priseurs,
- o les notaires,
- o les huissiers de justice,
- o les greffiers des tribunaux de commerce.

2. **Autres** personnes exerçant des fonctions d'autorité, sans avoir la qualité de fonctionnaires.

Politique publique

Une politique publique est une déclaration de principes qui oriente l'action du gouvernement et explique les rôles des parties prenantes concernées dans la coordination, la structure, le fonctionnement et le développement du secteur concerné. La politique publique sert de cadre de base aux législations ayant trait aux domaines concernés et devrait informer tous les éléments de la loi nationale sur le sujet. On peut aussi retenir qu'une politique publique, c'est l'énoncé des orientations et des objectifs d'un gouvernement ou d'une collectivité sur un sujet d'intérêt public. C'est un programme d'action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou gouvernementales. Enfin, ce sont des outils et des moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics pour atteindre des objectifs dans un domaine particulier de la société.

Avis:

Un avis est une position sur une politique ou une réforme conduite par l'autorité. Il s'agit du point de vue exprimé sur un sujet, une opinion sur une question. En d'autres termes, c'est ce qu'on pense et qu'on dit d'une situation. L'avis est aussi une opinion donnée à titre consultatif en réponse à une question. Enfin, c'est une suggestion ou une contribution.

Dans le contexte de la Chambre Nationale d'Agriculture et selon la loi, n° 2016-17 du 04 octobre 2016, l'avis est la réaction de l'institution suite à la demande des autorités et la suggestion est la réaction de celle-ci à l'autorité sur un sujet /préoccupation qu'elle choisit en toute conséquence.

Avis motivé:

Un avis motivé c'est l'ensemble des idées sur un sujet donné, position, opinion, point de vue; notification publique, un avis partant d'une motivation parce qu'on est censé être du domaine pour éclairer. Un avis motivé est donc un avis qui est "justifié" (expliqué) par la personne qui le rend. Par exemple si une personne accepte ou refuse quelque chose elle doit dire pourquoi.

Recommandation

La recommandation est une intention écrite ou orale par laquelle on introduit auprès d'une personne une proposition en attirant son attention, sa bienveillance sur cette dernière.

La recommandation est la suite logique d'une étude. A chaque résultat d'une étude doit correspondre une recommandation.

Saisine

La saisine est l'appel ou le recours à un organe, une personne physique ou morale ou à une autorité publique soit en raison d'une disposition législative ou réglementaire qui le commande ou en raison d'une propre initiative (auto-saisine). La saisine peut, par exemple, être constituée par un dépôt de courrier pour consultation. C'est aussi le droit de saisir les diverses instances officielles des questions/préoccupations de leur ressort, de leur demander leur décision, leur opinion, leur avis. Les administrations (préfecture, mairie, organisme de sécurité sociale...) peuvent être saisies par demande courrier. Dans leurs échanges avec les usagers, ou les tiers, elles doivent respecter certaines règles, concernant notamment la bonne réception de la demande et la suite qui lui sera donnée.

Auto-saisine

L'auto saisine est le recours à un organe, une personne physique ou morale de façon spontanée ou délibérée en raison d'une disposition législative ou réglementaire qui commande la propre initiative faite à l'effet d'éclairer ou de faire des suggestions à une autorité sur une question d'intérêt. Elle est relative à la saisine mais concerne l'initiative propre de celui que diverses instances officielles devaient saisir.

1.2. Importance de l'analyse des politiques publiques

Une politique publique garantit que la vision du gouvernement se reflète de manière adéquate dans les activités quotidiennes effectuées au sein du secteur concerné. Ce lien est important parce que des politiques publiques bien conçues permettent aux parties prenantes de bien comprendre les rôles, les responsabilités et les contributions qui leur incombent. Ainsi, les politiques publiques orientent les activités et favorisent un bon fonctionnement du secteur, sans que le gouvernement ne doive sans cesse intervenir. Il devient essentiel d'élaborer une politique semencière lorsque le secteur peine à fonctionner de manière efficace.

Plus haut, nous avons retenu qu'une politique publique est une action stratégique menée par une autorité publique afin d'atténuer ou de favoriser certains phénomènes se manifestant dans la population. Le plus souvent, les décisions politiques sont prises sous l'influence de nombreux groupes et organisations qui ont chacun des intérêts en jeu. Pour ce faire, l'analyse de politiques publiques s'avère utile, notamment dans les situations suivantes:

a)- Avant la décision d'adopter une politique publique

L'analyse peut viser plusieurs objectifs à savoir:

- informer un décideur sur la pertinence d'adopter une certaine politique publique;
- promouvoir l'adoption d'une politique publique; dans cas, il s'agit donc d'un rôle de plaidoyer;
- comparer des politiques publiques pour éclairer la prise de décision.

b)- Pendant l'application d'une politique publique

L'analyse dans ce cas a pour objectif d'évaluer une politique publique. Diverses raisons peuvent sous-tendre cette initiative. Entre autres, il y a la question de la prolonger ou pas, ou parce qu'on veut repérer ses failles pour les corriger.

En décidant donc d'analyser une politique, on doit donc avoir une bonne idée de ce qu'on veut savoir sur la politique publique en question. Cette préoccupation doit principalement porter sur:

- Les enjeux liés à l'application d'une politique publique qui doivent aussi être connus pour jauger ses chances de succès et planifier adéquatement son implantation.
- Les données sur une politique /sujet sont encore plus recherchées par les décideurs politiques, qui ont l'obligation de rendre des comptes et sont soumis à différentes pressions, d'où leur souci d'anticiper la façon dont les parties prenantes, réagiraient à celle-ci.

En résumé, l'analyse d'une politique doit être centrée sur deux volets ses effets d'une part et les enjeux entourant son application d'autre part.

1.3. Etapes de l'analyse des politiques publiques

Un processus d'analyse de politique publique suit généralement quatre grandes étapes. Elles sont les suivantes :

Étape n° 1: définition et compréhension du problème «À problème bien défini, solution innovante » (Spradlin, 2012). Même pour des objectifs moins ambitieux, la définition précise de la question étudiée, à savoir identifier le problème, le reconnaître et le définir (ETF, 2013a), devrait être la première étape de tout exercice d'analyse. Cela aide non seulement à circonscrire le point de départ de l'analyse, mais aussi à mieux déterminer les éléments probants à rechercher, les politiques à analyser et les parties concernées à impliquer. À cette première étape du processus d'analyse, les questions peuvent être formulées de différentes façons en fonction de l'objectif recherché, mais leur but est toujours de comprendre quel est le problème, quels facteurs l'influencent et qui est concerné.

Étape n° 2: collecte et description des éléments probants. La deuxième étape du processus analytique comprend la collecte et la description d'éléments probants quantitatifs et qualitatifs. La collecte d'éléments probants est orientée selon trois perspectives: la disponibilité, la pertinence et la fiabilité. D'une certaine façon, la question de la pertinence se pose en premier. La deuxième étape débute par une question simple: que souhaitons-nous savoir? Cela dépend bien entendu des résultats de la première étape, à savoir la manière dont le problème a été défini, les facteurs qui ont été considérés comme influençant le problème et les objectifs qui en découlent et les questions qui nécessitent une analyse approfondie. La

pertinence consiste à déterminer les informations qui apporteront les réponses recherchées. La deuxième étape est itérative, ce qui signifie que le travail effectué avec les éléments probants à cette étape ainsi qu'à la suivante (étape n° 3 : interprétation pourraient entraîner la modification de la sélection initiale d'indicateurs et de sources d'information ainsi qu'un ou plusieurs cycles d'ajustement jusqu'à ce que la sélection soit suffisamment pertinente pour l'analyse. En ce qui concerne la disponibilité, parfois, ce que nous souhaitons ou devrions savoir n'a pas été évalué ou observé pour des raisons liées aux coûts, à la complexité du problème examiné, au moment choisi pour la collecte de données ou pour d'autres raisons. En l'absence d'éléments probants directs, il est permis d'utiliser des substituts (variables de remplacement). Ceux-ci peuvent inclure des éléments probants quantitatifs indirects, pour autant qu'un lien puisse être établi et expliqué entre le phénomène analysé et les indicateurs de remplacement. Il importe, au moment de décider comment gérer les aspects relatifs à la disponibilité d'éléments probants, de se rappeler que les éléments probants ne se limitent pas aux informations quantitatives. Des éléments probants qualitatifs peuvent également être utilisés dans le cadre d'une analyse, et, dans la plupart des cas, ils peuvent être obtenus relativement facilement, sous la forme de résultats de consultations menées auprès de groupes de parties prenantes spécialement choisis. Ces consultations peuvent prendre la forme d'entrevues, de groupes de discussion, d'ateliers, etc.

Étape n° 3: interprétation (analyse) des éléments probants. La troisième étape du processus d'analyse consiste à élaborer les constatations de l'analyse. Les constatations sont des messages formulés sur la base de l'interprétation des éléments probants. Elles sont préparées en réponse aux questions posées lors de l'analyse du problème (étape n° 1). Les constatations peuvent constituer la base des conclusions et des recommandations ou entraîner une réévaluation du problème à la lumière de nouvelles informations. Elles peuvent aider à affiner la sélection des éléments probants et à ajuster l'interprétation globale. Quelle est la « bonne » manière d'interpréter (analyser) des éléments probants? Il n'existe aucune formule infaillible pour effectuer une interprétation correcte. L'acte d'analyse restera toujours un processus obscur, dont les rouages internes ne sont pas évidents et qui est essentiellement jugé par la qualité de ses résultats. En règle générale, toutefois, l'analyse doit au moins réaliser trois objectifs: 1. Elle doit viser à fournir des réponses

aux questions liées au problème qui ont été formulées lors de la première étape. 2. Elle doit limiter ces réponses à ce que peuvent corroborer les éléments probants décrits. 3. Enfin, elle doit inclure une réévaluation de la définition initiale du problème afin de la confirmer ou de la compléter par de nouveaux éléments. La distinction la plus difficile à garder à l'esprit dans le cadre du processus d'analyse est peut-être celle entre la description et l'interprétation des éléments probants. La description des éléments probants doit précéder leur interprétation. Sans description, l'analyse risque de produire des résultats difficiles à comprendre et faciles à réfuter. En d'autres termes, l'interprétation des éléments probants doit inclure une description de ceux-ci. La description des éléments probants ne doit cependant inclure aucune interprétation. Celle-ci doit être neutre et servir de base aux travaux d'analyse à venir. Si la description est « contaminée » par des jugements (prématurés), l'analyse risque d'être biaisée et ses résultats pourraient perdre en crédibilité. Le tableau suivant résume quelques-unes des distinctions à opérer entre la rédaction descriptive et la rédaction analytique, afin d'aider les auteurs d'analyses à bien distinguer les deux.

TABLEAU 2: RÉDACTIONS DESCRIPTIVE ET ANALYTIQUE: COMPARAISON

Rédaction descriptive	Rédaction analytique
Décrit ce qui s'est passé	Détermine l'importance
Décrit à quoi ressemble quelque chose	value les forces et les faiblesses (juge leur valeur)
Expose l'historique jusque-là	Pondère une information par rapport à une autre
Indique l'ordre dans lequel les événements ont eu lieu	Formule des jugements motivés
Explique comment faire quelque chose	Argumente sur la base d'éléments probants
Explique ce que dit une théorie	Démontre pourquoi quelque chose est pertinent ou adéquat
Explique comment quelque chose fonctionne	Indique pourquoi quelque chose fonctionnera (le mieux)
Note la méthode utilisée	Indique si quelque chose est approprié ou adapté
Indique le moment où quelque chose s'est produit	Explique pourquoi le moment choisi est important
Énumère les différentes parties constitutives	Pondère l'importance des parties constitutives
Énumère les options	Expose les raisons de la sélection de chaque option
Énumère les détails	Évalue l'importance relative des détails
Énumère dans n'importe quel ordre	Structure les informations par ordre d'importance (etc.)

Indique les liens entre des éléments	Démontre la pertinence des liens entre les informations
Donne des informations	Tire des conclusions

Source : fondé sur Cottrell (2011) et Université de Plymouth (2010).

Étape n° 4: formulation de recommandations et description des options. La quatrième et dernière étape du processus d'analyse est consacrée à la formulation de recommandations d'actions. S'il n'existe aucune structure prédéfinie pour les recommandations, les éléments suivants sont indispensables:

- Une recommandation doit proposer un moyen de tenir compte des constatations, sans quoi elle peut être jugée incomplète.
- Elle doit expliquer en quoi les actions recommandées sont importantes pour les constatations, sans quoi elle peut être jugée dénuée de pertinence. Un moyen d'éviter ces écueils est d'exposer la théorie du changement, c'est-à-dire d'expliquer comment et pourquoi ce changement se produira si les actions recommandées sont mises en œuvre.
- Les responsabilités relatives à la mise en œuvre doivent être assignées, sans quoi la recommandation pourrait être ignorée.
- Si possible, la recommandation doit décrire les risques qui pourraient entraîner un échec. Des documents d'analyse efficaces et leurs recommandations présentent certains points communs. Premièrement, les recommandations formulées dans ces documents sont souvent concises. En effet, si le public principal des résultats d'analyse est constitué de décideurs politiques, ceux-ci n'auront probablement pas beaucoup de temps à consacrer à leur lecture. La concision peut également être attendue pendant la rédaction du produit final: elle ne doit pas nécessairement être la principale préoccupation lors de la formulation initiale des recommandations. Deuxièmement, les recommandations doivent être compréhensibles. Même les questions les plus complexes doivent être décomposées en propositions d'actions compréhensibles et fondées sur des idées claires et lisibles. Enfin, les recommandations doivent être précises. Celles qui sont trop générales et qui ne ciblent pas précisément le problème, ou qui n'établissent pas de lien avec celui-ci, seront difficiles à mettre en œuvre et risquent de discréditer le reste de l'analyse.

1.4. Quelques exigences de forme en matière de formulation des avis

Une formulation d'avis doit nécessairement respecter certains principes. Etre autres les principes ci-après sont très importants :

- Etre cohérent

Pour être efficace, la démarche de formulation suppose, à toutes ses phases, une cohérence, tant sur le plan externe (en veillant à ce que la proposition soit compatible avec les réalités du secteur concerné) que sur le plan interne (en évitant toute discordance entre le dispositif de la proposition et les développements présentés dans l'exposé des motifs).

- Etre clair

Un reproche souvent adressé à certaines formulations d'avis est leur abord compliqué, pour ne pas dire parfois incompréhensible. Si l'avis est bien l'expression d'une volonté de certains, ceux qui l'écrivent sont-ils fondés à l'exprimer en termes hermétiques? Est-il admissible de devoir relire telle ou telle partie à plusieurs reprises avant de commencer à comprendre ce qu'elle signifie? D'où l'importance de quelques règles de forme, dont le respect peut contribuer à atténuer cette impression.

- Veiller à l'agencement interne des textes

Il ne faut pas multiplier exagérément les paragraphes et autres subdivisions internes dans un même texte. Là encore, tout est question de clarté, l'objectif du rédacteur étant de parvenir à un texte professionnellement efficace mais facile à manier et facile à comprendre.

- Utiliser un langage simple et accessible

Norme «générale, impersonnelle et permanente», l'avis doit être rédigé de manière correcte, certes, mais aussi neutre que possible, affranchie de tout effet littéraire. Faut-il rappeler qu'un rédacteur d'un avis n'écrit ni pour son propre agrément (il n'a pas à se préoccuper d'y imprimer son «style personnel») ni pour celui de ses lecteurs, mais pour proposer des changements individuels ou collectifs. Et si rien n'interdit au langage dans un secteur donné d'être élégant et policé, tout lui commande d'être simple pour être bien compris.

MODULE II : MECANISME DE CONSTRUCTION ET DE FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS

Séance 2 : Principes de base du mécanisme de formulation des avis pour la prise de décisions

FICHE 2: FICHE DE LA DEUXIEME SEANCE: PRINCIPES DE BASE DU MECANISME DE FORMULATION DES AVIS POUR LA PRISE DE DECISIONS

FICHE DE LA SEANCE N° 2

Titre de la séance : Principes de base du mécanisme de formulation des avis pour la prise de décisions



Durée : 2h30



Objectifs de la séance :

A la fin de la séquence, les participants seront capables de définir et décrire les principes de base du mécanisme de formulation des avis



Contenu :

- A cette séance, les quatre principes du mécanisme de formulation des avis seront étudiés. Il s'agit des principes de la participation, du coût raisonnable, de la redevabilité et de la rapidité

Interventions des participants :

- Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes.
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant

Evaluation



- Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers des questions orales portant directement sur ces objectifs d'apprentissage, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.



Supports à remettre aux apprenants :

- Cahier du participant

2.1. Principes de base de formulation des avis pour la prise de décisions

Un mécanisme est une combinaison de pièces destinées à fonctionner ensemble, à produire du mouvement. Autrement, c'est l'ensemble des dispositions, procédés/étapes organisation et structures, acteurs et rôles pour accomplir une mission. Tout mécanisme est sous-tendu par des principes. Dans le cas d'espèce, quelques principes méritent d'être cependant observés. Il s'agit entre autres:

- De la participation: les avis à formuler par les les ANE doivent être participatifs dans la mesure du possible. Ils doivent être la synthèse des réflexions de tous les niveaux notamment départemental et national.
- Du coût raisonnable: le dispositif doit tenir compte des conditions de fonctionnement des organes des ANE notamment des chambres de l'agriculture. Pour ce faire, le mécanisme doit s'adosser au dispositif actuel afin de minimiser les coûts additionnels de fonctionnement.
- De la redevabilité : les avis émis aux autorités publiques au nom des membres de la Chambre d'Agriculture doivent faire l'objet d'un suivi pour un compte rendu de son à ces derniers même si l'autorité n'est pas tenue par une obligation de prise en compte.
- De la rapidité : les avis doivent être émis dans le délai **imparti pour rester utiles**.

Séance 3 : Description du processus des saisines

FICHE 3: DESCRIPTION DES PROCESSUS DES SAISINES

FICHE DE LA SEANCE N° 3

Titre de la séance : Description du processus des saisines



Durée : 2h10

Objectifs de la séance :



Amener les participants à être capables de présenter et de décrire les différentes phases du processus de formulation des avis

Contenu :



Il s'agit de: l'appropriation du sujet, l'élaboration de la démarche méthodologique d'étude du sujet à suivre, l'analyse ou étude du sujet proprement dite, la validation du rapport d'étude et de l'avis et la transmission du rapport d'étude et de l'avis. Aussi la démarche méthodologique à suivre ou activités à mener au cours des différentes étapes caractérisant chacune de ses phases ainsi que les outils à utiliser et les résultats attendus sont synthétisés dans les tableaux.

Interventions des participants :

- Participation aux exercices pratiques, échanges et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes à travers les exercices pratiques.
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

▪ Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers les résultats des exercices en groupes et la participation de chacun, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.



Supports à remettre aux apprenants :

- Cahier du participant et les consignes des exercices pratiques

2.2. Processus du mécanisme de formulation des avis pour la prise de décisions

Selon la loi, les autorités publiques doivent saisir la CNA sur toutes les questions relatives au domaine agricole. A ce titre, elle est parfois saisie **par correspondance** en tant qu'institution consulaire de représentation, d'organisation, de promotion et de défense du monde rural. Le processus à suivre pour l'analyse du sujet et la formulation de l'avis comporte plusieurs phases.

◆ Différentes phases du processus de formulation des avis

Le processus de construction d'un avis à la suite de la saisine par une autorité se caractérise par plusieurs étapes. La réception de la correspondance marque le point de départ du processus de construction de l'avis aux autorités. Mais globalement, le processus prend en compte la démarche et l'organisation à mettre en place pour satisfaire à cette exigence. Spécifiquement, il peut être décomposé en cinq (5) principales phases à savoir:

- L'appropriation du sujet. Cette phase prend en compte le démarrage du processus par l'arrivée du courrier de la saisine et son orientation administrative vers les techniciens et/ou la commission concernée.
- L'élaboration de la démarche méthodologique d'étude du sujet à suivre. Cette deuxième phase prend en compte la rédaction des termes de référence pour l'étude du sujet et sa validation par l'instance appropriée.
- L'analyse ou étude du sujet proprement dite. Au cours de cette phase, les termes de référence sont mis en œuvre et les différentes actions prévues sont exécutées jusqu'à la rédaction du rapport provisoire.
- La validation du rapport d'étude et de l'avis. Les différents rapports provisoires sur le sujet sont validés ainsi que l'avis par les instances appropriées.
- La transmission du rapport d'étude et de l'avis. C'est la partie administrative du processus qui marque sa fin.

La démarche méthodologique à suivre ou activités à mener au cours des différentes étapes caractérisant chacune de ses phases ainsi que les outils à utiliser et les résultats attendus sont synthétisés dans les tableaux n°1, 2 et 3 ci-dessous élaborés suivant deux cas à savoir la saisine et l'auto saisine.

Globalement,

- En cas de saisine, les informations disponibles sont suffisantes et l'avis est formulé dans un délai de 9 jours mais si elles ne sont pas suffisantes, l'avis est formulé en 18 jours.
- En cas d'auto saisine, les informations disponibles sont suffisantes et la suggestion est formulée dans un délai de 18 jours parce que le processus est géré par la commission compétente; mais si elles ne sont pas suffisantes, la suggestion est formulée en 30 jours.

- Dans le cas de la saisine
 - Informations et ressources humaines nécessaires suffisantes

TABLEAU 3: DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS EN CAS D'INFORMATIONS DISPONIBLES SUFFISANTES

N°	Etapes	Délai imparti	Démarche méthodologique (actions)	Outils de traitement et d'analyse	Résultats attendus
01	Gestion du courrier arrivée	24 h	- Enregistrement du courrier	- Chrono courriers - Cahier d'affectation des courriers	- Courrier enregistré et transmis au Président - Courrier affecté au Sg avec instruction
02	Orientation administrative du dossier	24 h	- Information du président par le Sg par téléphone s'il n'est pas de passage au Bureau. - Discussion avec le président sur l'orientation à donner au sujet	- Organigramme - Cahiers de charges	- Affectation du dossier à un collaborateur du Sg
03	Appropriation du sujet par le Secrétariat Général	24h	- Elaboration des Tdr par un collaborateur du Sg - Appréciation de la documentation disponible	- Canevas des Tdr	- Démarche méthodologique élaborée
04	Réalisation de l'étude sur le sujet (Exécution des Tdr)	72h	- Elaboration du canevas de rédaction - Synthèse documentaire - Analyse des données - Rédaction du rapport - Rédaction de l'avis	- Cadre d'analyse des politiques publiques - Analyse SWOT - Cartographie des acteurs/ Analyse des acteurs	- Rapport provisoire disponible - Avis disponible
	En cas de sollicitation des CDA	24h	-	-	-
05	Amendement du rapport provisoire et avis par le bureau de la CNA	24h	- Organisation de la réunion du bureau de la CNA - Présentation du rapport par le Sg - Amendement du Rapport par les membres du bureau de la CNA	-	- Rapport et avis validés
06	Gestion du courrier	24h		- Chrono	- Rapports et avis envoyés au demandeur
	Total délai	09 jours		-	-

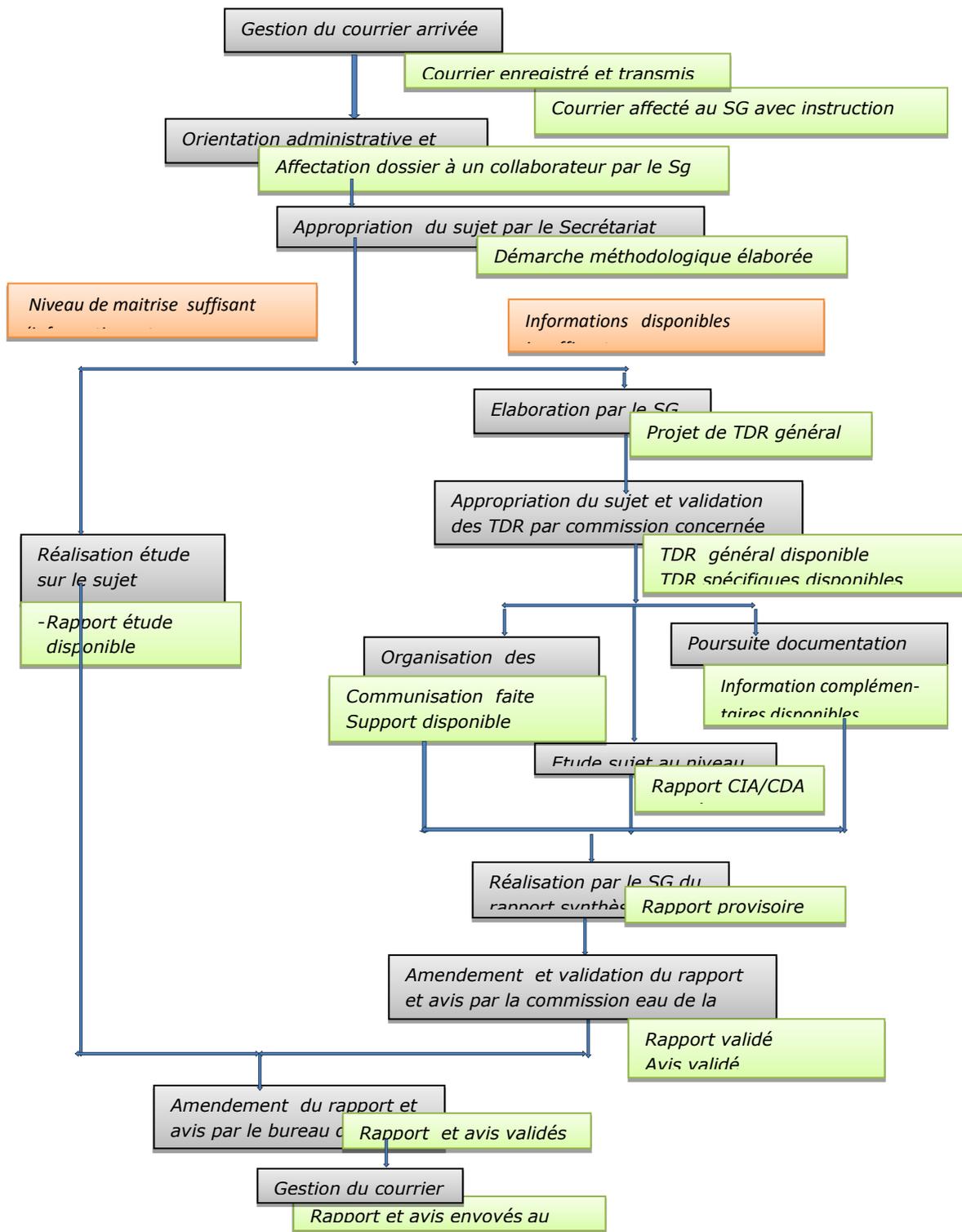
o Informations disponibles insuffisantes

TABLEAU 4: DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS EN CAS D'INFORMATIONS DISPONIBLES INSUFFISANTES

N°	Etapes	Délai imparti	Démarche méthodologique	Outils d'analyse et de traitement	Résultats attendus
01	Gestion du courrier arrive	24h	- Enregistrement du courrier	- Chrono courriers - Cahier d'affectation des courriers	- Courrier enregistré et transmis au Président - Courrier affecté au Sg avec instruction
02	Orientation administrative du dossier	24h	- Information du président par le Sg par téléphone s'il n'est pas de passage au Bureau. - Discussion avec le président sur l'orientation à donner au sujet		- Affectation du dossier à un collaborateur du Sg
03	Appropriation du sujet par le Secrétariat Général	24h	- Elaboration d'une proposition de démarche méthodologique (projet des Tdr) par un collaborateur du Sg - Appréciation de la documentation disponible		- Démarche méthodologique élaborée
04	Elaboration par le SG des Tdr pour analyse du sujet	48h		- Canevas de Tdr	- Projet de Tdr général disponible - Projet de Tdr spécifiques disponibles
05	Appropriation du sujet et validation des Tdr par la commission concernée	24h	- Présentation du sujet par le Sg aux membres de la commission - Présentation du projet de Tdr - Débats sur le sujet, le projet de Tdr général et les tdr spécifiques - Validation des Tdr général et spécifiques - Identification des personnes ressources pour les consultations	-	- Tdr général disponible - Tdr spécifiques disponibles
06	Organisation des interventions des personnes ressources	120h		-	- Informations spécifiques disponibles
07	Etude du sujet au niveau des CDA	72h	- Elaboration des guides d'entretiens au niveau des CDA par le Secrétariat Général - Mise à disposition des CDA des guides d'entretiens - Organisation de la collecte des données au niveau des CDA - Traitement et analyse des données au niveau des CDA	- Guide d'entretien	- Rapport CDA validé - Avis CDA validé

			<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction rapport provisoire - Validation du rapport par le bureau du CDA - Validation de l'avis du CDA - Transmission du rapport et avis validés à la CNA 		
08	Poursuite de la documentation	-	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations complémentaires disponibles
09	Réalisation par le SG du rapport synthèse et de l'avis de la commission	48h	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du projet de rapport synthèse - Rédaction du projet de synthèse des avis 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation des rapports et avis des CDA 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport provisoire disponible - Avis provisoire disponible
10	Amendement et validation du rapport provisoire et avis par la commission	24h	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du projet de rapport synthèse à la commission par le Sg - Débat sur le projet de rapport et avis - Validation du rapport et avis par la commission 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport commission validée - Avis commission validé
11	Amendement du rapport provisoire et avis par le bureau de la CAN	24h	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du rapport et avis validé par la commission au bureau de la CNA - Débat et amendement du projet de rapport et avis - Validation du rapport et avis 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport et avis validés
12	Gestion du courrier	24h	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement du courrier - Transmission par courrier du rapport et avis 	<ul style="list-style-type: none"> - Chrono 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports et avis envoyés au demandeur
	Total délai	18 jours	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> -

○ Schéma du mécanisme en cas de saisine



- Dans le cas de l'auto saisine
 - Informations disponibles suffisantes

Idem que le tableau 2

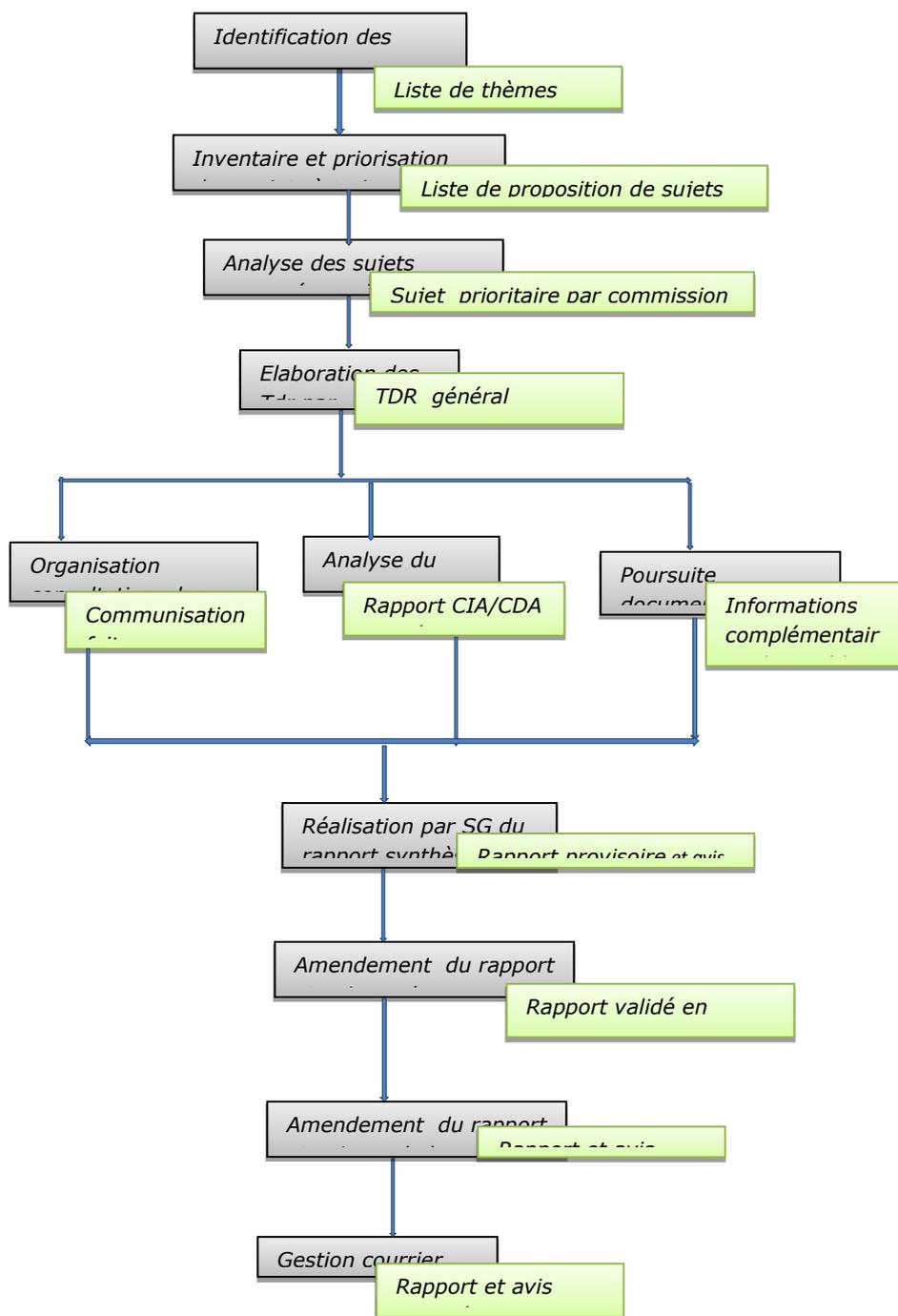
- Informations disponibles insuffisantes

TABLEAU 5: DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE ET OUTILS EN CAS D'INFORMATIONS DISPONIBLES INSUFFISANTES DISPONIBLES

N°	Etapes	Délai imparti	Démarche méthodologique	Outils d'analyse et de traitement	Résultats attendus
01	Identification des sujets	2 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire des thèmes au niveau de chaque département au cours de l'assemblée générale - Priorisation des thèmes par le bureau départemental - Transmission au bureau CNA 	- Tableau de priorisation	Sujets/thèmes prioritaires par département identifiés
02	Inventaire et priorisation des sujets à traiter par les commissions	5 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse des thèmes - Répartition des thèmes par commission - Priorisation des thèmes par commission 	Tableau de priorisation	
03	Analyse des sujets proposés et leur attribution aux commissions concernées par le bureau de la CAN	2 jours			- Sujets appropriés par le bureau du CNA
04	Elaboration par le SG des Tdr par thème retenu	5 jours		- Canevas de Tdr	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de Tdr général disponible - Projet de Tdr spécifiques disponibles
05	Appropriation du sujet et validation des Tdr par la commission concernée		<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du sujet par le Sg aux membres de la commission - Présentation du projet de Tdr - Débats sur le sujet, le projet de Tdr général et les tdr spécifiques - Validation des Tdr général et spécifiques - Identification des personnes ressources pour les consultations 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Tdr général disponible - Tdr spécifiques disponibles
06	Organisation des consultations des personnes ressources			-	- Informations spécifiques disponibles

07	Analyse du sujet au niveau des CDA	5 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des guides d'entretiens au niveau des CDA par le Secrétariat Général - Mise à disposition des CDA des guides d'entretiens - Organisation de la collecte des données au niveau des CDA - Traitement et analyse des données au niveau des CDA - Rédaction rapport provisoire - Validation du rapport par le bureau du CDA - Validation de l'avis du CDA - Transmission du rapport et avis validés à la CNA 	- Guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport CDA validé - Avis CDA validé
08	Poursuite de la documentation		- Revue documentaire	- Synthèse documentaire	- Informations complémentaires disponibles
09	Réalisation par le SG du rapport synthèse provisoire et de l'avis de la commission	2 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du projet de rapport provisoire synthèse - Rédaction du projet de synthèse des avis 	- Consolidation des rapports et avis des CDA	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport provisoire disponible - Avis provisoire disponible
10	Amendement et validation du rapport provisoire et avis par la commission	4 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du projet de rapport synthèse à la commission par le Sg - Débat sur le projet de rapport et avis - Validation du rapport et avis par la commission 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport commission validée - Avis commission validé
11	Amendement du rapport provisoire et avis par le bureau de la CAN	4 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du rapport et avis validé par la commission au bureau de la CNA - Débat et amendement du projet de rapport et avis - Validation du rapport et avis 	-	- Rapport et avis validés
12	Gestion du courrier	1 jour	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement du courrier - Transmission par courrier du rapport et avis 	- Chrono	- Rapports et avis envoyés au demandeur
	Total des jours	30 jours	-	-	-

o Schéma du mécanisme en cas d'auto saisine



MODULE III : ROLES DES DIFFERENTS ACTEURS ET LES OUTILS A UTILISER AUX DIFFERENTES ETAPES

Séance 4 : rôles des acteurs dans le processus de formulation des avis

FICHE 4: ROLES DES ACTEURS DANS LE PROCESSUS DE FORMULATION DES AVIS

FICHE DE LA SEANCE N°4

Titre de la séance : Rôles des acteurs dans le processus de formulation des avis



Durée : 1h



Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les participants seront capables de définir et décrire les principaux rôles des acteurs



Contenu :

A cette séance, les principaux rôles des différents acteurs seront relevés et étudiés. Aussi le processus de l'analyse du jeu des acteurs

Interventions des participants :

- Les apprenants participeront aux échanges et à l'exercice sur l'analyse du jeu des acteurs.



Evaluation

- Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur à travers l'exercice sur l'analyse du jeu des acteurs, va vérifier leur atteinte au niveau de quelques apprenants à la fin de la séance.



Supports à remettre aux apprenants :

- Cahier du participant

3.1. Rôles des acteurs dans le processus de formulation des avis

Il s'agit du rôle de chaque acteur du processus à chaque étape. L'exemple pris ici est celui des chambres d'agriculture, mais il peut être adapté aux autres organisations.

Le Secrétariat Général / Secrétaire Permanent

C'est le Secrétariat Général ou permanent qui :

- assure l'enregistrement des courriers arrivés de saisine et les rapports validés et avis par le bureau de l'organisation avant de les transmettre à qui de droit ;
- choisit la stratégie appropriée pour la responsabilisation d'un membre de l'équipe technique ;
- organise l'appropriation du sujet à travers des échanges/débats entre techniciens pour aboutir à une proposition de démarche méthodologique ;
- élabore une fois l'appropriation faite, les tdr généraux ainsi que les tdr spécifiques pour les communications des personnes ressources sur des sous thèmes ;
- finalise les différents tdr après amendement par les membres des commissions ;
- organise l'intervention des personnes ressources suivant les tdr validés par le bureau de l'organisation ou les commissions ;
- réalise la revue documentaire permanente sur le sujet ;
- Réalise les études et analyse des sujets de saisines ou d'auto saisine. Dans le cas spécifique de l'implication des organes départementaux, il conçoit le guide d'entretien et de collecte des données ainsi que le canevas de rédaction du rapport qu'il met à la disposition de ces dernières ;
- réalise le rapport synthèse provisoire sur la base des informations disponibles et/ou des rapports provenant des organes départementaux ;
- tient le secrétariat des commissions et du bureau de l'organisation

Le président de la Chambre Nationale d'Agriculture

Le président de la Chambre Nationale d'Agriculture assure l'orientation des sujets de saisine et d'auto saisine. Il anime les débats d'appropriation des sujets et d'amendement des rapports d'analyse et avis pour leur validation. Les rapports et avis validés sont transmis sous pli à qui de droit sous sa signature.

Le bureau de la Chambre National d'Agriculture

Le Bureau de Chambre Nationale d'Agriculture analyse les sujets proposés par les commissions en cas d'auto saisine et en choisit un pour chaque commission par période. Il amende et valide tous les rapports d'analyse et les avis.

Les commissions de la Chambre Nationale d'Agriculture

Les commissions amendent et valident les Tdr généraux et spécifiques en cas d'auto saisine et de saisine dans le cas où les informations disponibles sont insuffisantes. Elles amendent et valident également les rapports provisoires élaborés par le secrétariat général.

Les Chambres Départementales d'Agricultures(CDA)

Les Chambres Départementales au cours de leurs Assemblées Générales collectent les sujets de saisine ou préoccupations des agriculteurs à la base. Ces préoccupations sont priorisées par le bureau de la Chambre départementale puis envoyer à la CNA.

Le Secrétariat du CDA, sur la base des guides d'entretiens mis à sa disposition par le secrétariat, collecte les informations au niveau de la base à savoir les producteurs individuels, les relais et les organisations de producteurs ainsi que les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), transformateurs, etc. .

Ensuite, suivant le canevas, il rédige le rapport provisoire qu'il soumet à la validation du bureau du CDA.

Le bureau du CDA amende et valide le rapport provisoire et avis et transmet à la CNA.

Les membres de la Chambre Nationale d'Agriculture

Il s'agit des organisations de producteurs, les SFD, des transformateurs et des agriculteurs (producteurs, éleveurs et pisciculteurs individuels). Leur rôle essentiel est de fournir les informations lors de la collecte des données afin de permettre aux CDA de rédiger un rapport suivi d'avis à la CNA

Les relais : Ils sont les membres individuels au nombre de 3 par commune.

Séance 5 : Outils à utiliser aux différentes étapes

FICHE 5: OUTILS A UTILISER AUX DIFFERENTES ETAPES

FICHE DE LA SEANCE N° 5

Titre de la séance : Outils à utiliser aux différentes étapes



Durée : 1h30



Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables d'utiliser les principaux outils à utiliser à chaque étape



Contenu :

-A cette séance, les principaux outils seront présentés et étudiés. Ainsi des applications seront faites par rapport à chaque outil.

-Les apprenants participeront aux échanges et réaliseront des exercices par rapport à chaque outil.

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

- Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur amènera les apprenants à réaliser des exercices par rapport à chaque outil présenté.



Supports à remettre aux apprenants :

- Cahier du participant et consignes des exercices pratiques

3.2. Outils à utiliser à chaque étape

Les différents outils mentionnés dans les tableaux de démarches méthodologiques sont :

- ◆ Tableau de priorisation des sujets

Il est nécessaire pour le bureau de la Chambre Départementale et le bureau de Chambre Nationale d'Agriculture. Il s'agit d'un tableau à double entrées où sont croisés les sujets/thèmes de saisine avec les critères de sélection comme l'exemple ci-après.

TABLEAU 6: EXEMPLE DE TABLEAU DE PRIORISATION

Sujets/thèmes	Critères				Total	Rang
	Envergure géographique	Importance des groupes touchés	Ancienneté (problème récurrent ou nouveau)	Urgence		
Thème1						
Thème2						
Thème3						
etc						

Les différents critères sont notés sur une échelle de 1 à 5 par ordre d'importance

Envergure : le score évolue de 1 à 5 en fonction du nombre de communes ou départements concernés.

Importance des groupes touchés : le score évolue de 1 à 5 en fonction de la proportion des agriculteurs concernés au regard du nombre total des agriculteurs.

Ancienneté (problème récurrent ou nouveau) : le score évolue de 1 à 5 en fonction de la périodicité d'apparition de la préoccupation. Plus la préoccupation est récente plus il a de score.

Urgence : l'urgence est appréciée par rapport aux effets de la préoccupation sur les cibles. Plus les effets sont importants, plus il y a de score.

- ◆ Cadre d'analyse des politiques publiques

Les sujets sur lesquels les Chambres d'Agriculture du Bénin émettent et vont continuer à émettre des avis en cas de saisine et des suggestions en cas d'auto saisine sont relatifs aux politiques publiques dans le secteur agricole qui est dans le cas d'espèce, l'énoncé des orientations et des objectifs du gouvernement ou de la collectivité ou autres pouvoir public sur un sujet d'intérêt public. C'est aussi les outils et des moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics pour atteindre des objectifs dans un domaine particulier de la société.

Il s'agira donc pour les Chambres d'agriculture d'aborder les sujets avec les outils appropriés d'analyse d'une politique publique

Ainsi, pour analyser efficacement une politique publique ou un sujet tout court, les éléments précis à prendre en compte sont présentés dans le tableau ci-après :

TABLEAU 7: DIMENSIONS D'ANALYSE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE

Volets	Dimensions	Axes d'analyse	Volets transversaux
Effets	Efficacité	Quels sont les effets de la politique étudiée sur le problème de l'agriculture visé ?	Durabilité et Genre
	Effets non recherchés	Quels sont les effets non recherchés de cette politique ?	
	Equité	Quels sont les effets de cette politique pour différents groupes?	
Application	Coût	Quels sont les coûts financiers de cette politique ?	
	Faisabilité	Cette politique est-elle techniquement faisable ?	
	Acceptabilité	Les parties prenantes acceptent-elles cette politique ?	

Le détail des aspects à analyser par rapport à ces différentes dimensions et axes sont développés dans le canevas du rapport d'analyse du sujet ou politique, objet de saisine ou auto saisine présentés plus loin.

◆ **Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT / FFOM)**

Il s'agit d'analyser les facteurs internes et externes qui ont une influence sur le sujet/politique concerné en vue de dégager les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

TABLEAU 8: RÉCAPITULATIF DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DU SUJET

Forces	Faiblesses
- Éléments internes favorables à l'atteinte des objectifs visés par le sujet /politique	- Éléments internes défavorables à l'atteinte des objectifs visés par le sujet /politique
Opportunités	Menaces
- Éléments externes favorables à l'atteinte des objectifs visés par le sujet /politique	- Éléments internes défavorables à l'atteinte des objectifs visés par le sujet /politique

◆ Cartographie des acteurs

Ici, il s'agira pour de faire l'inventaire de tous les acteurs concernés par la politique ou sujet en question et de procéder à leur analyse en termes de capacités à jouer le rôle qui est le leur dans la mise en œuvre de cette politique ainsi que les causes des insuffisances. Autrement, pour chaque acteur, seront appréciés ses capacités techniques, ses ressources, ses pouvoirs, etc. à bien accomplir sa mission dans l'atteinte des objectifs visés par la politique.

TABLEAU 9: CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Acteurs	Intérêt par rapport au sujet	Pouvoir institutionnel	Rôles dans la politique /sujet	Capacités techniques	Ressources disponibles	Autres

◆ Guide d'entretien et questionnaire

Le guide d'entretien ou questionnaire est élaboré pour la collecte des données au niveau des couches concernées par le sujet dans le cas où les informations disponibles sont insuffisantes pour faire les analyses nécessaires pour élaborer le rapport et formuler l'avis. Spécifiquement, il doit porter sur les éléments du cadre d'analyse des politiques comme présenté dans le tableau n°7 en l'occurrence:

- les effets (souhaités, non souhaités, durabilité des équilibres, etc.)
- l'application

Séance 6 : Quelques canevas de rédaction d'avis

FICHE 6: FICHE DE LA SEPTIEME SEANCE: QUELQUES CANEVAS DE REDACTION D'AVIS

FICHE DE LA SEANCE N° 6

Titre de la séance : Quelques canevas de rédaction des avis



Durée : 2H10



Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables de rédiger un rapport d'analyse des sujets et des avis pour la prise de décisions



Contenu :

A cette séance, les canevas d'élaboration des rapports d'analyse des sujets ou politiques et des avis seront présentés et étudiés. Ainsi des applications seront faites par rapport à chaque canevas.

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, aux exercices et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les exercices pratiques
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

- Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur amènera les apprenants à réaliser des exercices par rapport à chaque canevas présenté.

Supports à remettre aux apprenants :



- Cahier du participant

3.3. Quelques canevas de rédaction d'avis

- ◆ Canevas de rédaction du rapport d'analyse des sujets ou politique

Les éléments constitutifs du rapport d'analyse sont présentés dans le canevas ci-dessous:

Canevas de rédaction du rapport d'analyse de politique

- *Page de garde*
- *Composition de la commission*
- *Sigles et abréviations*
- *Sommaire*

INTRODUCTION

Généralité sur le sujet (1/2 page)
Il s'agit des informations d'ordre général sur le sujet (la politique publique) au plan international et national appuyées des statistiques disponibles.

Contexte (1 page)
Le contexte devra mettre en évidence le lien entre le sujet ou la politique publique concernée et la situation des membres de la Chambre Nationale d'Agriculture et ses conséquences actuelles ou futures sur ces derniers en s'appuyant sur des références bibliographiques pertinentes et récentes.

METHODOLOGIE D'ANALYSE (1/2 à 1 page maximum)

Il s'agit notamment de la recherche bibliographique, des méthodes d'échantillonnage, des cibles et lieux de collecte des données à l'aide de questionnaires ou guide d'entretien ; des méthodes de dépouillement et d'analyse des données. En d'autres termes, la méthodologie doit expliquer comment les informations, les sources de collecte et les analyses sont faites pour aboutir à des conclusions qui fondent les avis.

GRANDE LIGNES DE LA POLITIQUE PUBLIQUE, OBJET DE SAISINE OU AUTO SAISINE

Il s'agit de faire ici un rappel des éléments caractéristiques de la politique, objet de saisine ou auto saisine en mettant un accent sur

- *les effets attendus de la politique publique /sujet sur les groupes cibles ;*
- *les effets attendus de la politique publique /sujet sur les autres groupes ;*
- *les dispositions prévues pour l'application de la politique en termes de :*
 - *coût financier de cette politique ;*
 - *faisabilité technique de cette politique ;*
 - *acceptabilité des parties prenantes de la politique.*

POINT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE

- *réalisations relatives de la politique, objet de saisine ou auto saisine ;*
- *effets induits par la mise en œuvre de la politique ;*
- *difficultés ou problèmes relatifs à cette politique.*

JUSTIFICATION DE LA SAISINE OU AUTO SAISINE (ADOPTION, REFORME, APPLICATION)

- *Préciser le problème et dire pourquoi c'est important et urgent de l'étudier ;*
- *Préciser l'intérêt de la CNA pour le sujet.*

La problématique présente les raisons qui sous-tendent la proposition ou choix du sujet et les axes sur lesquels porteront les avis. Elle doit assurer une transition évidente de l'introduction au thème central et des sous thèmes et l'intérêt du sujet. Cette partie devrait contribuer aussi à renforcer la compréhension du lecteur quant à la pertinence du sujet/politique pour le secteur et les cibles ainsi que ses modalités d'application ou les questionnements sur lesquels porteront les avis. En d'autres termes, la problématique, tout en mettant clairement en évidence la nature et l'importance de la contrainte à lever, par la politique /sujet doit mettre en exergue sa pertinence et son adéquation avec les orientations nationales de développement du secteur.

Il faudra présenter dans ce chapitre, le cadre qui servira d'analyse de la politique.

ANALYSE DE LA SITUATION (DONNEES/SUJET)

Les axes d'analyse sont :

- *L'efficacité à travers les effets sur les groupes cibles. Il s'agit des :*
 - *effets prévus ;*
 - *effets non prévus et obtenus ;*
 - *effets sur les autres groupes du secteur et de la population.*
- *L'application à travers :*
 - *le coût financier de son application et leur répartition dans le temps et leur mobilisation ;*
 - *la faisabilité technique ;*
 - *l'acceptabilité de la mesure par les concernés.*

*Les explications détaillées sur les différents axes d'analyse se trouvent en **annexe 2***

PROPOSITION DE LA CNA

Il s'agit des recommandations qui se dégagent de l'analyse du sujet. Elles seront formulées par axes d'analyse. Elles constituent déjà la substance de l'avis

CONCLUSION

◆ Canevas d'un avis

L'avis ou la suggestion doit intervenir à la fin de l'étude ou de l'analyse du sujet ou de la politique. L'avis est l'extrait des recommandations issues du rapport d'analyse dans un document séparé.

Du point de vue architecture, l'avis ou les suggestions sont structurés autour de deux (2) parties.

- Une partie relative aux considérants qui sous-tendent l'action de formulation d'avis ou de suggestions par la CNA
- Une deuxième partie relative à l'avis ou aux suggestions

<p><i>Considérant</i></p> <p>-</p> <p>-</p> <p><i>La CNA formule sur le.....les avis ou suggestions ci-après :</i></p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
--

Séance 7 : Conditions de succès et gestion des implications

FICHE 7: FICHE DE LA SEPTIEME SEANCE : CONDITIONS DE SUCCES ET GESTION DES IMPLICATIONS

FICHE DE LA SEANCE N° 7

Titre de la séance : Exercices pratiques sur l'art de la modération



Durée : 1H



Objectifs de la séance :

A la fin de la séance, les apprenants seront capables de présenter et expliquer les conditions de succès et de gestion des implications



Contenu :

A cette séance, les principaux points qui seront abordés sont essentiellement les conditions de succès d'un processus de formulation des avis pour la prise de décisions et la gestion des différentes implications

Interventions des participants :

- Participation aux échanges et synthèses des différentes séances.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

- Pour vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la séance, le formateur posera des questions orales aux apprenants et appréciera les réponses

Supports à remettre aux apprenants :



- Cahier du participant et consignes des exercices

3.4. Conditions de succès

- ◆ Mobilisation des ressources (humaines, matérielles et financières)

Selon la loi n° 2016-17 du 04 octobre 2016 portant création des Chambres d'Agriculture

en République du Bénin, les ressources des Chambres Départementales d'Agriculture et de la Chambre Nationale d'Agriculture sont constituées, entre autres, par :

- des cotisations et contributions directes de leurs membres ;
- des ressources issues de la délivrance des cartes professionnelles agricoles ;
- des produits des prestations de services ;
- du produit des taxes additionnelles et des ristournes sur taxes ordinaires perçues au bénéfice des Chambres d'agriculture notamment les produits de la ristourne de centime additionnel ;
- des ristournes sur les taxes à l'importation et à l'exportation des produits agricoles ;
- des ristournes issues des taxes sur les unités agro-industrielles ;
- des dotations de l'Etat ;
- des subventions, dons et legs.

-

Un décret pris en Conseil des ministres précise les modalités d'émission et de délivrance des cartes professionnelles agricoles. Cela reste un chantier de travail pour la CNA.

L'activation de ces différentes sources de recettes de la Chambre s'avère nécessaire pour le succès de l'application du présent mécanisme.

3.4. Gestion des implications

Il faut pour le succès du processus :

- Le Secrétariat Général facilite les études au niveau des différentes commissions en mettant de façon permanente à la disposition de chacune d'elle un assistant. Ce dernier sera chargé principalement de la revue documentaire sur les sujets, le briefing des élus sur le sujet, l'élaboration des Tdr, la tenue du secrétariat de la commission, etc.

- L'institutionnalisation des activités de formulation des avis et suggestions dans le plan de travail annuel (PTA) avec pour conséquence des lignes budgétaires correspondantes dans le budget ;
- Un nombre réduit et raisonnable de commissions est indispensable au regard des ressources limitées de la CNA ;
- Adosser le fonctionnement du nouveau mécanisme au dispositif actuel de fonctionnement des organes des Chambres d'agricultures pour limiter/minimiser les coûts additionnels pour sa mise en œuvre.

A cet effet, dans la mesure du respect des textes régissant les CAB, les 4 commissions actuelles à défaut de les fusionner en trois (3) peuvent être maintenues. Mais l'aspect environnement / changement climatique doit être ajouté à la commission 1

- Commission1 : agriculture, élevage et pêche
- Commission2 : transformation des produits, services, formation et emploi
- Commission3 : finances, investissements, promotion et financement des PME et PMI agricoles
- Commission4 : lois, réglementations, coopération, promotion de la CNAB, arbitrage et règlements

Il serait aussi rationnel de lancer des cycles d'étude de sujets d'auto saisine dont la durée du travail est évaluée à 30 jours sur une période de 2 à 3 mois. Ainsi, les sessions ordinaires de 2 jours par mois du bureau de la CNA se pencheront sur ces sujets en coordination avec les commissions.

Séance 11 : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

FICHE 8 : FICHE DE LA HUITIEME SEANCE: REVISION GENERALE DE TOUTE LA FORMATION EN EXERCICES INTERACTIFS EMULATIFS

FICHE DE LA SEANCE N° 8

Titre de la séance : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs



Durée : 3h10



Objectifs de la séance :

Créer une ambiance de saine émulation et d'apprentissage entre pairs



Contenu :

Cette séance aborde la révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.
- Les échanges en sous-groupes seront privilégiés, en vue d'une participation accrue de tous les participants et de chaque participant



Evaluation

- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin



de la séance

Supports à remettre aux apprenants :

- Cahier du participant et consignes des exercices pratiques

Séance 9 : Elaboration du plan d'action post formation

FICHE 9 : FICHE DE LA NEUVIEME SEANCE : ELABORATION DU PLAN D'ACTION POST FORMATION

FICHE DE LA SEANCE N° 9

Titre de la séance : Révision générale de toute la formation en exercices interactifs émulateurs



Durée : 1h



Objectifs de la séance :

Elaborer un plan d'actions post formation par organisation, en prélude à la phase C



Contenu :

Plan d'actions post formation par organisation

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, et à l'élaboration du plan d'actions post formation par organisation



Evaluation

- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de

la séance



Supports à remettre aux apprenants :

- Consignes d'élaboration du plan d'actions post formation par organisation

Séance 10 : Clôture de la session de formation

FICHE 10 : FICHE DE LA DIXIEME SEANCE : REVISION GENERALE DE TOUTE LA FORMATION EN EXERCICES INTERACTIFS EMULATIFS

FICHE DE LA SEANCE N° 10

Titre de la séance : Clôture de la session de formation



Durée : 1h30



Objectifs de la séance :

Assurer convenablement toutes les activités de clôture de la session de formation



Contenu :

Synthèse générale des connaissances prévues pour toute la session de formation

- Post test
- Evaluation récapitulative de tout le processus de la session de formation
- Clôture officielle de la session de formation

Interventions des participants :

- Participation aux échanges, aux exercices et synthèses.
- Les échanges seront tenus successivement en plénière et en sous-groupes, à travers les questions-réponses.



Evaluation

- Revue de l'atteinte des objectifs en question réponses avec les participants à la fin de la séance



Supports à remettre aux apprenants :

- Consignes des différentes activités

PARTIE 2 : COMMUNITY SCORE CARD

4. COMMUNITY SCORE CARD

La carte communautaire de performances (CCP) est un outil participatif permanent pour l'appréciation, la planification, le suivi et l'évaluation de services. Elle est facile à utiliser et peut être adaptée à n'importe quel secteur où il est question de prestation de services. La carte communautaire de performances réunit la partie qui demande un service (« l'utilisateur d'un service ») et celle qui fournit ce service (« le prestataire de service ») pour analyser conjointement les difficultés sous-jacentes des problèmes liés à la prestation dudit service et trouver des solutions convenues par tous pour résoudre les difficultés identifiées. La CCP est un excellent moyen d'augmenter la participation, la redevabilité et la transparence entre utilisateurs des services, prestataires de service et décideurs.

4.1. BUT DU CSC

Le but principal de la carte communautaire de performances est d'influencer positivement la qualité, l'efficacité et la redevabilité avec lesquelles les services sont fournis à différents niveaux. La principale stratégie pour atteindre ce but est l'utilisation du dialogue dans un forum participatif qui réunit les prestataires et les utilisateurs du service. Concrètement, il permet de :

- ◆ Aider les bénéficiaires des services (les comités de gestion, les organisations à base communautaires, les associations féminines, etc.) à donner d'une manière systématique et constructive un retour d'informations aux autorités en charge de l'Eau, Hygiène et Assainissement à propos de la qualité des soins et de la qualité du service
- ◆ Aider les autorités d'obtenir des informations directement des communautés sur les aspects de leurs services et programmes qui marchent bien et ceux qui ne marchent pas
- ◆ Permettre aux autorités, aux élus locaux de prendre des décisions informées, de faire des choix politiques et de mettre en œuvre des actions d'amélioration des services qui répondent aux droits, besoins et préférences des citoyens

Au niveau d'une commune ou d'un département, il s'agira concrètement de :

- ◆ Suivre les intrants ou les dépenses engagées dans la mise en place de service (adduction d'eau, raccordement au réseau d'approvisionnement en eau potable, construction de latrines...etc)
- ◆ Contrôler la qualité des services (qualité, accessibilité géographique, coût...etc)

- ◆ Comparer des performances entre les centres de santé,
- ◆ Générer d'un mécanisme de rétroaction directe entre les bénéficiaires et les prestataires
- ◆ Renforcer les capacités locales,
- ◆ Renforcer la voix des citoyens et l'autonomisation de la communauté

4.2. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU CSC

La carte communautaire de performances est un outil participatif qui :

- ◆ Est utilisé au niveau micro/local avec comme unité d'analyse la communauté
- ◆ Génère l'information au travers des interactions au sein des groupes cibles et permet une participation maximum de la communauté locale
- ◆ Fournit un feedback immédiat aux prestataires de service et met l'accent sur une réponse immédiate et une prise de décisions conjointe
- ◆ Permet un dialogue mutuel entre utilisateurs et prestataires de service et peut être accompagné d'un suivi conjoint

Qu'est-ce qui ne fait PAS partie de la carte communautaire de performances ?

- ◆ Il ne s'agit PAS d'accuser ou de rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre
- ◆ Elle n'est PAS conçue pour régler des comptes personnels
- ◆ Elle n'est PAS censée créer des conflits

4.3. EXIGENCES POUR LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DU CSC

La mise en œuvre effective de la CCP va exiger l'application habile d'une combinaison de plusieurs techniques :

- ◆ La compréhension du cadre de l'administration locale, y compris la gouvernance décentralisée et son mode de gestion
- ◆ Des bonnes aptitudes à la facilitation participative pour appuyer le processus
- ◆ Un important processus de sensibilisation pour s'assurer de la plus grande participation possible de la communauté et d'autres intervenants locaux
- ◆ Une planification préalable*

4.4. APPLICATION : LES PHASES DU CSC

Au cours de l'application du CSC, la personne en charge doit suivre les cinq phases suivantes :

- Phase 1 : Planification et préparation
- Phase 2 : Réunions d'évaluations
- Phase 3 : Réunion d'interface et plan d'action
- Phase 4 : Collecte d'informations sur la mise en oeuvre
- Phase 5 : Plaidoyers

❑ PHASE 1 : Planification et préparation

Une préparation minutieuse pour la CCP est essentielle. Elle doit, de préférence, commencer un mois avant la mobilisation de la communauté pour une première rencontre. En premier lieu se dérouleront les préparations générales pour établir les bases du programme de la CCP dans une zone donnée. Cette étape doit inclure :

- ◆ Identifier le secteur d'application et la zone géographique de couverture pour l'exercice
- ◆ Inventorier les informations sur les droits et moyens au niveau des installations/services dans le secteur choisi
- ◆ Identifier et former les principaux animateurs
- ◆ Faire des visites d'introduction auprès des autorités locales pour les informer de plans relatifs à la CCP

Deuxièmement, les préparations spécifiques pour chaque réunion de la communauté en rapport avec la CCP doivent inclure :

- ◆ Impliquer d'autres partenaires de la communauté
- ◆ Contacter tous les prestataires de service importants et s'assurer de leur coopération
- ◆ Identifier les informations importantes qui doivent être prises en considération et suivies
- ◆ Identifier les principaux groupes d'utilisateurs desservis par l'installation ou le service sélectionné au sein de la communauté
- ◆ Développer un plan de travail
- ◆ Créer une liste de matériel nécessaire pour le processus (exemple : tableaux de conférence, marqueurs, cahiers et crayons pour prendre des notes sur le processus)
- ◆ Établir un budget pour tout l'exercice de la carte de performances

Bien avant l'exécution proprement dite, il est important de rencontrer la communauté et les leaders communautaires dans toutes les zones où le processus aura lieu. Ces rencontres sont des moments clés pour expliquer, informer et négocier l'objectif de la CCP en cours de préparation et prendre toutes autres dispositions nécessaires telles que :

- ◆ Une date convenable pour le processus
- ◆ La durée du processus
- ◆ Comment et où la communauté et les autorités vont se réunir lors du lancement du processus

Des décisions doivent être prises à propos du lieu et des matériels nécessaires pour la rencontre, des personnes ou partenaires en dehors de la communauté qui peuvent ou doivent être invités à participer au processus CCP, etc

□ PHASE 2 : Réunions d'évaluation

Elles permettent d'avoir des séances de discussion avec les groupes/communautés cibles par rapport aux fiches d'évaluation, afin qu'ils apprécient les conditions et les services qui leur sont offerts tout en proposant des actions à l'amélioration. Elles se font en fonction des différents groupes sociaux constitués (Jeunes, Femmes et/ou Hommes et Prestataires). Chaque groupe d'acteurs (association utilisateurs d'eau ; association de consommateur d'eau potable, prestataires de services, cadre des collectivités locales, Elus locaux ...etc) participe à l'évaluation. Chaque groupe est composé de 8 à 12 personnes. Pour chaque groupe, il faut prévoir 01 contrôleur /groupe et 02 animateurs / groupe. Aussi, en fonction des données issues des tableaux de bords, on peut avoir plusieurs sujets d'évaluation en lien.

☞ Identification du problème prioritaire

Animer une discussion avec les participants sur leur compréhension du sujet retenu :

- ◆ Quels sont les problèmes qui se posent en lien avec le sujet/ la thématique?
- ◆ Qu'elles sont les conditions actuelles de notre communauté sur cette question?
- ◆ Noter les problèmes sur le tableau ;
- ◆ Faire la synthèse des problèmes identifiés sur le tableau et éliminer certains;
- ◆ Avec les participants, identifier les problèmes qui se rejoignent;
- ◆ Classer les par priorités (en fonction de la perception de son ampleur);
- ◆ Retenir 03 à 05 problèmes prioritaires au maximum.

☞ **Formulation des indicateurs personnalisés**

- ◆ Les problèmes rencontrés ne sont pas des situations idéales et qu'il faille travailler à les changer pour chacune et chacun d'eux.
- ◆ L'indicateur reflète une situation idéalement vécue par « soi-même »
- ◆ La formulation est personnelle et dans un format positif pour refléter la situation idéale
- ◆ Il faut éviter les formulations négatives (Ex: il n'y pas de

Consignes : Formuler à partir des problèmes prioritaires retenus les indicateurs personnalisés

PROBLEMES RETENUS	FORMULATION DES INDICATEURS PERSONNALISES

☞ **La notation des indicateurs (I)**

- ◆ Il s'agit de donner une appréciation de la situation à partir de l'indicateur formulé en utilisant des variables "plutôt vrai", "parfois vrai", "jamais vrai". Lorsqu'on énonce un indicateur personnalisé, chaque participant note l'indicateur (si on a 8 participants, on aura 08 notation / indicateurs
- ◆ Chacune des variables est représentée par une icône
- ◆ Pour chaque indicateur, les participants se prononcent en utilisant ces icônes
- ◆ Pour chaque énoncé, il faut décompter le nombre de notation par icons

Plutôt vrai	Parfois vrai	Jamais vrai
		

☞ La notation des indicateurs (2)

Après le décompte, les résultats sont consignés dans une fiche de notation des indicateurs

Indicateurs personnalisés	Echelle de notation			Erreur ou ne sais pas
	Plutôt vrai	Parfois vrai	Jamais vrai	
				?
1-				
2-				

On encercle les notes les plus élevés par indicateur personnalisé. Au cas où on arrive à avoir des notes égales pour un indicateur au niveau de deux variables, les 02 notes sont encadrées

SUPPLEMENT : Comment noter un indicateur

Noter un indicateur signifie qu'on lui attribue un score. Pour ce faire il existe plusieurs astuces :

Option 1: Mouvement

- ◆ Les animateurs accrochent des symboles graphiques dans différents coins de la salle qui reflètent l'échelle de notation
- ◆ Les animateurs lisent un énoncé d'indicateur
- ◆ Les participants se déplacent en direction du symbole qui reflète leur réponse
- ◆ Les participants comptent le nombre de personnes pour chaque catégorie de symboles ou de réponses

Option 2: Signes personnels

- ◆ Enjeu: Une personne ne peut pas se déplacer très facilement d'un bout à l'autre de la pièce
- ◆ Les animateurs lisent un énoncé d'indicateur
- ◆ Au lieu de se déplacer vers les signes affichés dans le coin de la pièce, la personne brandit le symbole qui reflète sa réponse
- ◆ Les animateurs incluent cette réponse quand ils calculent le total pour chacun des indicateurs

☞ La notation des indicateurs (3)

Après le décompte, les résultats sont consignés dans une fiche de notation des indicateurs

Indicateurs personnalisés	Echelle de notation			Erreur ou ne sais pas
	Plutôt vrai	Parfois vrai	Jamais vrai	
1-	3	5	4	
2-	2	5	5	

Consignes : Appliquer la méthode de notation des indicateurs en utilisant les indicateurs personnalisés formulés dans l'exercice précédent.

☞ Analyser les résultats (1)

Après la consignation des résultats dans une fiche de notation des indicateurs

Les icônes ci-après sont utilisées pour l'analyse :

	La majorité des scores est <u>plutôt vrai</u>
	Une majorité des scores est <u>parfois vrai</u>
	Une majorité des scores est <u>jamais vrai</u>
	Les opinions sont divisées sur cet indicateur

☞ Analyser les résultats (2)

✓ Présentation de la fiche d'analyse des indicateurs

Indicateurs personnalisés				?
1-	3	5	4	3
2-	2	5	5	2

NB: Au niveau des commentaires, ils'agit d'expliquer un peu le résultat obtenu (Pourquoi parfois vrai)?

Consignes: Poursuivre l'évaluation en analysant les indicateurs à partir de la présente fiche.

☞ Elaboration de la matrice de suivi (1)

(i) Calculer le score de performance de l'indicateur=l'opinion générale traduit par l'icône du visage n'est pas suffisant pour montrer le degré de pertinence du problème, c'est pourquoi il y a lieu de donner une notation précise

Si 10 = plutôt vrai; 5= parfois vrai; 1= jamais vrai

$$\text{Score de performance} = \frac{(\text{nombre de plutôt vrai} \times 10) + (\text{nombre de parfois vrai} \times 5) + (\text{nombre de jamais vrai} \times 1)}{\text{nombre de participant à la séance}}$$

(ii) Calcul des scores

Formule des notes moyennes
 Si 10 = généralement vrai; 5 = parfois vrai; et 1 = jamais vrai, alors:

Note moyenne= $\frac{\text{Note totale (ou)} (\# \text{ de généralement vrais} \times 10) + (\# \text{ de parfois vrai} \times 5) + (\# \text{ de jamais vrai} \times 1)}{\text{+ nombre total de participations à la session}}$

La mobilité autonome des filles dans la ville		Généralment vrai	Parfois vrai	Jamais vrai	Note totale	Note globale
	Il y a assez de lampadaires pour que je me sente en sécurité aux arrêts de bus	☺	☹	☠	$10 + 5 + 11 = 26$	$26 / 13 = 2$ ⊗
		1	1	11		
		1 x 10 = 10	1 x 5 = 5	11 x 1 = 11		

10

9

8

7

6

5

4

3

2

1












Consignes : A partir de cet exemple, calculer les scores de performances pour chaque indicateur personnalisé retenus

☞ Elaboration de la matrice

LA MATRICE DE SUIVI					
Indicateurs	Score de performance	Quels services sur les conditions de la communauté ?	Qui est responsable de ces services ?	Quels sont mes droits et prérogatives ?	Quels moyens ou financements est disponible ?
Priorité	Score de performance	Services	Garants de droits	Droits et prerogatives	Allocation des ressources
	Reporter à ce niveau le score de performance et l'émicône correspondant				
Recommandations			Indicateurs de service		

Consignes : Remplir la présentematrice avec les données issues du calcul des scores de performances.

☐ PHASE 3 : Réunions d'interface

Comment organiser une réunion d'interface ?

- ◆ Participation de tous les groupes ayant pris part aux évaluations
- ◆ Participation de tous les assistants (animateurs et contrôleurs)
- ◆ Affichage de toutes les matrices de suivi : chaque groupe ayant préalablement élaborés amatrice au cours de l'évaluation

- ◆ Présentation des matrices de suivi par chaque groupe
- ◆ Elaboration du plan conjoint d'actions

Comment élaborer un plan d'actions conjoint ?

Priorité	Situation actuelle	score de performance			Recommandations de la communauté	Indicateurs de services	Engagements, actions et budgets
		Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3			
Reporter les problèmes prioritaires communs à tous les groupes	Décrire la situation actuelle (pourquoi ce problème ?)	Reporter pour chaque groupe par rapport à l'indicateur personnalisé la moyenne	Reporter pour chaque groupe par rapport à l'indicateur personnalisé la moyenne	Reporter pour chaque groupe par rapport à l'indicateur personnalisé la moyenne	Exploiter les recommandations contenues dans les matrices	Exploiter les indicateurs contenus dans les matrices	

NB : Il faut identifier les priorités communes et une ou deux priorités que l'on juge capitale et qui n'est pas pas commun,

Consignes : Elaborer à partir des données issues des matrices, le plan conjoint d'actions

☐ PHASE 3 : Plaidoyers

<i>Actions pour cette phase</i>
<i>Action 1: Convoquez votre groupe de travail sur le plaidoyer. Ce groupe devra avoir été formé à la fin de la réunion de concertation.</i>
<i>Action 2: Identifiez le «décideur» qui a le pouvoir de prendre les mesures nécessaires pour assurer la réalisation des objectifs de votre plan d'action.</i>
<i>Action 3: Cartographiez vos autres parties prenantes qui ont une certaine influence sur l'objectif que vous avez défini dans votre plan d'action.</i>

Action 4: Identifiez votre "chaîne d'influence". Qui peut influencer votre décideur ?

Action 5: Sélectionnez vos activités de plaidoyer. Vous aurez besoin de créativité pour déterminer les actions susceptibles de convaincre votre décideur.

Action 6: Envisagez «d'intégrer verticalement» votre plaidoyer. C'est une façon élégante de dire que vous devriez être capable de travailler avec d'autres communautés, combiner vos données de fiches d'évaluation et influencer les hauts fonctionnaires du gouvernement.

DEFIS

- ✓ La réussite dans l'utilisation de l'outil dépend en grande mesure de la qualité de la facilitation ;
- ✓ L'évaluation peut susciter des attentes chez les usagers du service si elle n'est pas bien comprise (en créant une demande non réaliste);
- ✓ Une connaissance du sujet facilite les discussions.



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Enabel

*Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be
Cotonou-Bénin*

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.