

## **Intervention**

Forum Social Mondial – Porto Allegre – Janvier 2005

### **L'approche par les valeurs dans la mise en place d'un dispositif de suivi – évaluation de la performance sociale d'une organisation paysanne au Cameroun**

- Jean-Benoît BOURJEOIS -

Présentation de la note :

L'exposé proposé présente une méthodologie de mise en place de dispositif de suivi – évaluation de la performance sociale d'un projet de développement en intégrant l'approche par les valeurs. Cette méthodologie vise à renforcer les capacités des « bénéficiaires » en leur permettant d'être pleinement acteurs d'une politique publique de développement local.

Cette méthodologie repose sur le concept de l'approche par niveau de service (en résumé « la satisfaction client » par rapport à un service rendu. Elle vise à renforcer les capacités des bénéficiaires dans les processus de décisions les concernant et dans leur maîtrise dans le pilotage de projets dont ils sont « bénéficiaires ».

En effet, malgré des discours pour l'application du principe de subsidiarité dans les processus de décision des projets de développement (coopérations multilatérales ou bilatérales, ONGs de développement, administrations (déconcentrées ou centralisées) de l'Etat..., il demeure une inféodation des organisations et des institutions de base, et de leurs bénéficiaires, adhérents, administrés ou clients.

Il a été constaté que cette dépendance repose entre autres sur l'absence de maîtrise et de visibilité dans le pilotage d'un projet (et de l'association) de la part de bénéficiaires. Les dispositifs de suivi – évaluation sont souvent trop complexes et génèrent des coûts récurrents trop élevés ne permettant pas des mises à jour régulières.

L'objet de la méthodologie présentée est d'essayer de trouver des liens en intégrant les valeurs à la mise en place d'un dispositif de suivi – évaluation dans lequel les bénéficiaires et/ou les adhérents soient acteurs du dispositif au même titre que les autres acteurs et instances impliqués dans l'exécution du projet.

Cette note présente une méthodologie simplifiée pour la mesure de la performance sociale avec une approche participative en intégrant les valeurs dans l'identification des indicateurs de mesures. Cette méthodologie a entre autres pour objectifs de dépasser le cadre du projet de développement afin que les « bénéficiaires » puissent se réappropriier le pilotage stratégique de leurs organisations (organisations paysannes, associations de quartiers ou encore collectivités locales).

#### **a) Définition des concepts utilisés et principes de bases**

En préalable à l'identification des indicateurs du dispositif de suivi – évaluation, il apparaît nécessaire de définir quelques termes et concepts employés. Ceux-ci sont des clés d'entrée pour la compréhension de la méthodologie utilisée pour chaque acteur du projet.

On définit ainsi :

- Le cadre de valeurs de référence : c'est à partir de ce dernier que l'on va construire le modèle permettant d'identifier les indicateurs.
- Le niveau de service : il s'agit d'un des fondements théoriques de la méthode. Dans le niveau de service, il ne s'agit plus de s'intéresser au projet mais à son utilité. Cette notion a été développée dans un premier temps sur des projets d'appui à la programmation, à la planification et à la gestion des investissements en équipements ou en infrastructures des municipalités. Aujourd'hui, on l'applique également dans la mise en œuvre de dispositif de suivi – évaluation dans d'autres champs d'application : développement rural ou micro finance.
- La performance sociale, la notion de performance sociale est à relier avec le niveau de service.

### **b) Définition du cadre de valeurs**

*Le cadre de valeurs est l'expression d'un futur désiré, focalisé sur l'essentiel en quelques mots simples et précis. Il correspond aux finalités de l'entité et tient compte de l'éthique de l'entreprise.*

*Toute entreprise ou institution s'inscrit dans « un cadre naturel », c'est-à-dire celui de son identité et de sa raison d'être. Aussi pour qu'une vision stratégique lui soit appliquée, elle doit naturellement s'inscrire dans ce cadre-là. Toute « projection » dans le futur réclame donc une cohérence suffisante dans le temps, sur un petit nombre d'éléments précis<sup>1</sup>. Le cadre de valeurs est la clé de cette cohérence. Il garantit la logique des choix définissant les axes stratégiques.*

*L'objet fondamental du cadre de valeurs est de fédérer et de mobiliser les hommes sur des valeurs clairement acceptées, sinon totalement partagées<sup>2</sup>. Il contient les éléments par lesquels une organisation trouve sa légitimité en interne comme en externe. L'affirmation de son cadre de valeurs permet d'affirmer son identité et son positionnement.<sup>3</sup>*

Pour établir ce cadre de références, l'approche participative par l'utilisation de groupes d'entretiens collectifs est l'outil adéquat. Cela permet à chacun de s'exprimer sur son « rêve ». Souvent la notion de valeurs est confuse et soumise à de multiples interprétations pour des bénéficiaires qu'il est préférable d'approcher le sujet en parlant de « rêve ». Dans le cadre du partage collectif des rêves de chacun, il se dessine un socle commun que l'on peut appeler « cadre de valeurs de référence » et qu'il est possible de modéliser.

Dans le cas de projets de développement municipal, cette approche permet de fédérer la vision du développement de la ville.

### **c) Le niveau de service**

---

1 In Jacques Castelnau, Loïc Daniel, Bruno Mettling Le pilotage stratégique, ed d'Organisation, 1999

2 id.8.

3 Jean-Benoît BOURJEOIS Identification critères et indicateurs, Etude pour le compte du CCFD sous la supervision de Dominique LESAFFRE, 2000

Le niveau de service est l'offre de service rendu par un bien, un investissement, un équipement public, un produit ou un service à la demande de la clientèle, de la population, des administrés, des entreprises... La mesure du niveau de service repose sur deux principes :

- L'équité plutôt que l'égalité. Il s'agit de définir un niveau de service adaptée à la demande et aux capacités des usagers du service (financières, économiques, ...) en vue **de maximiser l'impact social** pour dégager des moyens supplémentaires **pour enclencher une dynamique de concertation de mise à niveau de l'offre de service à la demande.**
- La prise en considération de la demande plutôt que le besoin. Il s'agit de **promouvoir un processus participatif** impliquant tous les acteurs y compris les populations dans la définition de la demande mais également dans l'ajustement de l'offre à la demande réelle et effective.

Ce processus participatif conduit à une dynamique de concertation pour la prise en considération des intérêts de tous les acteurs intervenants dans le champ du projet et trouver les voies d'un consensus fondé sur l'acceptable et le raisonnable, et le juste nécessaire afin d'éviter des surcoûts d'investissement et des immobilisations d'actifs inutiles.

#### **d) La performance sociale**

Sans entrer dans les détails du concept, la performance sociale d'un projet mesure le niveau de service d'un projet par rapport à la satisfaction de la demande sociale.

La différenciation entre la logique de marché et cette approche tient dans son attention à ce que le niveau de service cherche à maximiser l'impact social pour d'enclencher une dynamique de développement par l'adaptation continue de l'offre de service à la demande.

Cette demande émane de la base. Elle est collective et communautaire, et fait appel à une multitude d'acteurs (groupe de population (formels ou informels), entreprises délégataires de services publics, opérateurs... L'approche intègre la dimension de la préservation de l'identité de chacun des acteurs et de la dimension éthique au regard du cadre de valeurs de référence propre à chacun des acteurs.

A travers **la notion de performance sociale, on recherche à mesurer l'adéquation du projet c'est-à-dire l'offre de service du projet à la demande sociale**<sup>4</sup>. La performance sociale se lie intimement au projet et à la question sociale.

**Cette demande sociale peut se définir comme étant la demande exprimée par les « bénéficiaires » traduisant leur cadre de valeurs de référence.** La performance sociale est donc liée aux valeurs individuelles et/ou collectives en s'inscrivant dans une perspective de transformation sociale<sup>5</sup>.

---

4 Le coût et la complexité de la mesure de l'impact a conduit à reconsidérer en se demandant s'il n'est possible pas de simplifier la démarche sans la rendre simpliste et que le dispositif de suivi – évaluation devienne un outil de pilotage à part entière.

5 Concernant la performance sociale notamment des IMF, Marc BERGER a initié au sein de la SIDI toute une démarche de réflexion à ce sujet. Cette réflexion s'inscrit dans les démarches et les méthodologies de suivi – évaluation de l'impact en microfinance développées par de nombreuses institutions et qui ont montré des limites importantes. (Voir également à ce sujet la Note sur le notion de niveau de service rédigée par Jean-Benoît BOURJEON dans le cadre d'un mandat pour la mise en place d'un dispositif de suivi – évaluation de l'impact

Par exemple :

Si dans le cadre de valeurs de référence, il y a « nourrir sa famille ». La mesure de la performance sociale sera de voir en quoi le projet contribue à permettre au « bénéficiaire » de nourrir sa famille.

**Dans le pilotage du projet, on va donc rechercher des stratégies d'intervention visant à maximiser le rendement social ou socioéconomique du projet.** L'ajustement continu du projet à la satisfaction de cette demande sociale permettra d'en mesurer la performance sociale.

## 2) **Construction d'un dispositif de suivi – évaluation : le cas d'une union de caisses de crédit au Cameroun en pays Bamiléké**

L'objectif du dispositif de suivi – évaluation est pouvoir suivre et mesurer l'évolution de la performance sociale du projet, c'est-à-dire de l'adéquation de l'offre de service rendue par le projet par rapport à la demande sociale. Cette dernière émanant du cadre de valeurs décliné aux différents niveaux par chacune des catégories d'acteurs.

**La mesure se doit d'être continue afin de maximiser la performance sociale du projet.**

### **a) Contraintes et limites**

La démarche continue a plusieurs contraintes :

- En premier lieu **méthodologique**, comment faire coïncider ou faire vivre deux unités ayant des horizons temporels différents ? Comment savoir que mon projet a une incidence en termes d'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires alors que la sensibilité et l'observabilité des indicateurs sont faibles ? Par exemple : il est difficile de constater des évolutions sur la scolarisation des enfants en un espace temps relativement réduit.
- En second lieu, **pratique et opérationnelle**, le caractère continu de la mesure implique d'avoir des données disponibles à un coût raisonnable. Il faut donc identifier des indicateurs disponibles au sein du projet.
- Enfin, **dans la mise en œuvre elle-même**, ce type de dispositif fonctionne à condition qu'on adopte une démarche participative. Tous les acteurs du projet doivent pouvoir s'approprier le dispositif. La mesure de la performance sociale étant « très qualitative », il apparaît indispensable que le niveau de performance puisse être discuté en groupe d'entretiens collectifs. Le dispositif construit doit être pensé comme un outil d'autoévaluation.

### **b) Implications**

Le dispositif de suivi – évaluation devant être construit à partir d'un arbitrage des contraintes, il a été convenu que le dispositif de suivi – évaluation repose sur les principes suivants :

- Simple, il contient peu d'indicateurs. Ceux-ci sont évidents et pertinents, observables et ayant une sensibilité acceptable pour pouvoir constater des évolutions notables dans le temps.

- Compréhensible par tous les acteurs du projet et aisément appropriable par les bénéficiaires afin que ceux-ci puissent être acteurs du suivi et de l'évaluation du projet.
- Participatif, le suivi – évaluation doit adopter une démarche participative.
- Peu coûteux afin qu'il puisse s'inscrire dans une durabilité et qu'il soit un outil de pilotage à chacun des niveaux. Il ne faut pas ajouter des coûts supplémentaires et récurrents à la mise en œuvre du projet pour l'élaboration du dispositif de suivi – évaluation.

### c) **Identification du cadre de valeurs**

**L'identification du cadre de valeurs est le point de départ de la construction du dispositif de suivi – évaluation.** Le cadre de valeurs du paysan individuel du paysan bamiléké (objet d'un travail antérieur de la Caisse d'Épargne et de Crédit et de la structure d'appui en 1997) <sup>6</sup> correspond à l'échelle de réussite d'un paysan.

Les **valeurs** énoncées ont été :

- **Construire et/ou avoir sa maison**
- **Se marier**
- **Entretenir sa famille**
- **Participer à la vie sociale**
- **Préparer son après-vie.**

Cet ensemble de valeurs montre qu'il s'agit a priori d'un processus si l'on considère que « construire et/ou avoir sa maison » constitue la première étape. (voir dessin ci-dessous). Ce cheminement montre que ce processus s'inscrit dans une démarche d'autonomisation et d'autopromotion. Néanmoins afin de tenir compte des spécificités contextuelles ou culturelles, il semblerait davantage pertinent de considérer l'ensemble comme étant un système complexe et non seulement un processus avec un ordonnancement des étapes identique à celui présenté.

Ce modèle s'applique à l'individu : au membre d'une caisse d'épargne et de crédit. Si l'on considère que chaque zone et que chaque OP sont une entité au même titre qu'un individu, **il est alors possible de transposer le modèle.** Le cadre de valeurs restitue le « rêve ». Tout rêve individuel se raccroche à un ensemble de valeurs qu'il convient de pouvoir restituer. C'est ce qui va donner un sens au projet dès lors que les cadres de valeurs individuels sont restitués collectivement de manière synthétique.

### d) **Identification des indicateurs au niveau du membre**

Dans l'échelle de valeurs ou de la « réussite » du paysan bamiléké, **la maison** tient une place particulière. Quand on part de chez ses parents, on doit aller habiter dans sa maison dont on est propriétaire et que l'on a pu construire<sup>7</sup>. **La maison est un signe extérieur de richesse et de réussite sociale.** Un des premiers postes budgétaires en termes d'investissement d'un ménage

<sup>6</sup> Il semble important de préciser que dans le document de projet le SAILD fait référence à ce rêve à ce partage de vision *Le choix du SAILD de travailler avec pour partenaire principal, les organisations paysannes, correspond à l'espoir de voir celles-ci relayer le rêve et la vision des paysans que chacune représente, et d'être un vecteur premier de l'amélioration de la production agricole et du développement local.*

<sup>7</sup> En raison de l'extrême densité de population dans certaines zones se posera à plus ou moins long terme des problèmes en termes de maintien des jeunes chefs de famille au village. Au cours des entretiens, plusieurs ont souligné la difficulté pour leurs enfants de trouver des espaces disponibles pour construire leur maison.

paysan est consacré à l'amélioration de l'habitat. Celui-ci se traduit par des améliorations physiques comme par exemple le crépissage des murs ou en termes d'équipements comme le fait d'avoir des fauteuils confortables ou une télévision. L'idée à retenir est **la notion d'amélioration de l'habitat comme indicateur à mesurer**.

Le fait de pouvoir entretenir sa famille c'est-à-dire d'assurer la subsistance de ses enfants non seulement d'un point de vue quantitatif mais également d'un point de vue qualitatif. La diversification des cultures et l'amélioration des techniques culturales permettent non seulement d'améliorer le revenu des ménages mais également la qualité nutritionnelle de l'alimentation. Cela se ressent notamment sur l'aspect physique. Cet aspect physique complété par un habillement de qualité : avoir une coiffe assortie au pagne pour les femmes ou un costume pour les hommes.

Les paysans accordent une place particulière à l'éducation. Pouvoir assurer une scolarité complète à ses enfants n'est pas uniquement un souci d'éducation mais aussi une nécessité pour s'assurer une retraite. L'école permet une promotion sociale et est une voie pour sortir de la pauvreté en n'étant plus nécessairement contraint à être paysan. De même, qu'être en bonne santé permet de travailler de manière continue.

La participation à la vie sociale est une reconnaissance par la communauté de la réussite économique et sociale d'un individu même s'il n'appartient pas aux élites. Cela se traduira par l'attribution de titres honorifiques (reconnaisables dans certaines zones aux plumes sur les coiffes et chapeaux), par les sollicitations du conseil du village pour participer aux réunions.

Enfin, préparer son après-vie est la possibilité de préparer ses funérailles sans avoir à s'endetter. A ce niveau, on constate que le paysan a acquis une autonomie, s'est émancipée de sa condition. Cela se traduira notamment par ses disponibilités en termes d'épargne ou d'acquisitions foncières. (*L'estime de soi*)

**Tableau 1 : Identification des indicateurs au niveau du membre**

Valeurs	Interprétation	Indicateurs
<b>Préparer sa vie après (Organiser ses funérailles)</b>	Spirituel / Autonomie individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Evolution de l'épargne stable</li> <li>☐ Evolution du patrimoine foncier</li> </ul>
<b>Participer à la vie sociale</b>	Considération dans la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Titres honorifiques</li> <li>☐ Responsabilités acquises</li> <li>☐ Nombre de sollicitations par le conseil du Village</li> </ul>
<b>Entretenir la famille – éduquer ses enfants</b>	Capacité à subvenir aux besoins essentiels des membres de la famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Nombre de cas de maladies au cours des 3 derniers mois</li> <li>☐ Nombre d'enfants en âge d'être scolarisés ayant terminé l'année scolaire</li> <li>☐ Propriété foncière</li> </ul>

		☐ Activités génératrices de revenus
<b>Se marier</b>	Mariage	
<b>Avoir sa maison</b>	L'habitat	☐ L'amélioration de l'habitat : nouveaux équipements, fenêtres aux maisons, toit en tôles

e) **Transposition du modèle individuel à l'OP et à la zone**

**Transposer le modèle individuel à l'OP revient à considérer l'OP et la zone comme des individus comme des acteurs homogènes.**

L'hypothèse revient à dire que si l'ensemble des individus (membres) ont le même cadre de valeurs de référence, on peut considérer qu'au niveau de la zone, et au niveau de l'OP, **la zone et l'OP en tant qu'acteurs s'approprient le modèle.**

Il paraît alors évident que le mode de fonctionnement du dispositif ainsi constitué de trois niveaux (individuel, zone et centrale) doit être assis sur l'ensemble des membres. Il semble nécessaire qu'il y ait une dynamique à la base (les membres) de suivi – évaluation du cadre de valeurs individuel, que ce dernier doit être partagé au niveau de la zone, puis au niveau du CA de l'OP. Le circuit de validation de la décision découlant des recommandations faites lors d'évaluations périodiques (il semblerait qu'une fréquence annuelle soit suffisante pour observer des changements significatifs) doit impérativement suivre le circuit inverse afin de préserver les processus décisionnels internes et la légitimité (démocratique) des représentants élus des membres (individus).

Si l'on transpose le modèle à la zone ou à l'OP :

i) **Avoir une maison correspond au siège social**

**Le siège social est la maison de l'association.** Certes ont fait remarquer que le siège social peut-être un mauvais indicateur ou une mauvaise interprétation dans le modèle. Nombre d'entre eux connaissent des associations ou des CMEC qui ont des sièges sociaux flamboyants neufs mais dans lesquels ils ne passent rien. Cette remarque est juste : « *L'habit ne fait pas le moine* ».

Une maison ou un siège social a un besoin continu de maintenance et d'entretien. Ces charges récurrentes sont proportionnelles à la taille de l'édifice. L'entretien du siège social, des équipements, un sentiment de bien-être de la part de la clientèle mais également des salariés seront des indicateurs pour mesurer cette valeur. Il y aura certainement des corrélations à vérifier avec l'état financier ou de la vie interne à une OP ou à une zone.

ii) **Se marier correspond à avoir des partenariats**

D'après le dictionnaire si « se marier signifie : *l'action de se marier est s'unir par le mariage (union légitime de deux personnes dans les conditions prévues par la loi) mais également s'allier, s'associer* ». Pour une OP ou une zone, l'alliance s'appelle « le partenariat ».

**Avoir des partenariats s'inscrivant notamment dans une durée seront des indicateurs propres à cette marche dans l'échelle de valeurs.**

iii) Entretenir sa famille – Eduquer ses enfants correspond aux services offerts à la fois d'un point de vue quantitatif et qualitatif

Les enfants d'une zone sont les membres des zones, les enfants d'une OP sont les zones. Entretenir sa famille sera donc pour une zone de pouvoir satisfaire les besoins de des membres. Cela se traduira par les services offerts aux membres et surtout à la qualité des services offerts comme la satisfaction des besoins de refinancement, la consolidation des filières ou la recherche de débouchés et de marchés pour l'écoulement de la production au niveau d'une OP. Pour une zone, on peut y ajouter la diversification des produits d'épargne et de crédit : crédit scolaire, compte épargne santé...

Eduquer ses enfants pourra être également interprété comme étant la capacité à fournir des programmes de formation adaptés aux besoins des membres.

iv) Participer à la vie sociale correspond à l'influence sur l'environnement

A ce niveau, il convient d'introduire la compétence géographique ainsi pour :

- Une zone sa compétence géographique correspond au village ou à sa zone d'influence,
- Une OP sa compétence géographique correspond à la région.

Pour une zone, influencer son environnement se traduira par la reconnaissance accordée à la zone en tant qu'acteur par le conseil du village notamment pour la participation aux décisions concernant les actions de développement du village, par la participation de la zone en tant qu'acteur aux événements sociaux concernant l'ensemble de la communauté. Mais l'influence sur l'environnement se traduira également par les services rendus par la zone à l'ensemble du village par exemple. Il peut s'agir de l'achat d'une moto ou d'un moulin dont les bénéficiaires ne sont pas uniquement les membres de la zone.

Pour une OP, influencer son environnement se traduira par la capacité de l'OP à mener des campagnes de plaidoyer pour défendre l'intérêt des paysans ou à obtenir des décisions favorables pour ses membres.

v) Préparer son après-vie correspond à la fonctionnalité à la fois sur des aspects financiers mais également de leadership interne

A ce niveau, il s'agit de voir comment le fonctionnement interne de la zone ou de l'OP permet à l'entité de vivre dans une perspective de durabilité. Cela se traduit notamment en termes d'acquisition de capacités :

- Faire vivre l'institution selon les règles établies,
- Rendre compte, capacité à faire exister les différentes institutions (CA, Bureau exécutif, Bureau de contrôle.
- Mobiliser des ressources propres (dégager des fonds propres)
- Recherches les besoins complémentaires notamment de refinancement.



Le tableau ci-dessous restitue de manière synthétique la transposition du modèle individuel à l'OP et à la zone.

**Tableau 2 : Transposition du modèle à l'OP ou à la zone**

Valeurs	Interprétation	Indicateurs
<p><b>Préparer sa vie après (funérailles)</b></p>	<p>Les modes de fonctionnement sur les aspects liés au leadership (pouvoir et contre-pouvoir)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Existence des différentes institutions (CA, Bureau exécutif, Bureau de contrôle)</li> <li>☐ Respect des règles de procédures – Respects des statuts</li> <li>☐ Rendre compte (AG, PV de réunions, de contrôle, d'exécution d'une tâche, acceptation ou rejet du compte rendu)</li> </ul>
	<p>Les modes de fonctionnement liés aux finances</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Capacité à mobiliser des ressources propres (fonds propres)</li> <li>☐ Capacité à rechercher des besoins complémentaires (refinancement)</li> </ul>
<p><b>Participer à la vie sociale</b></p>	<p>Influence sur l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Capacité à obtenir des décisions favorables pour ses membres (Les décisions obtenues)</li> <li>☐ Participation à des réunions officielles</li> <li>☐ Campagnes de lobbying organisées</li> </ul>
<p><b>Entretenir la famille – Eduquer ses enfants</b></p>	<p>Services offerts aux zones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Recherche de marchés (marchés conclus – ventes groupées selon les différentes filières)</li> <li>☐ Refinancement accordé aux zones</li> <li>☐ Formations organisées</li> <li>☐ Consolidation et dynamisation des filières (Nombre de filières viables par zones – Nombres de filières faisant l'objet d'une vente groupée, voyages d'échanges intra filières)</li> </ul>

<b>Se marier</b>	Partenariats	<input type="checkbox"/> Partenariat technique nombre de contrats signés (formation, intrants, financement, matériel agricole...)
		<input type="checkbox"/> Partenariat financier – Nombre de contrats signés
		<input type="checkbox"/> Partenariat commercial – Nombre de contrats signés
<b>Avoir une maison</b>	Siège social	<input type="checkbox"/> Location – propriétaire <input type="checkbox"/> Equipement, aménagement <input type="checkbox"/> Personnel salarié <input type="checkbox"/> Sentiment de bien-être (conflits)

**f) Mise en œuvre du dispositif de suivi – évaluation**

**g) Cadrage théorique propre à l'analyse des données**

L'approche préconisée ne serait ce dans l'intitulé du projet est celle de l'approche par les capacités, en d'autres termes « la capabilité ». En cela, on se rapproche des théories du développement socialement durable. C'est aussi pour cela que sont intégrées les valeurs dans la définition et l'identification des indicateurs. On pose ainsi la question du sens du projet par rapport à la réalisation du rêve individuel et collectif.

On peut définir le développement socialement durable comme **"un développement qui garantit l'amélioration des capacités de bien-être (sociale, économique ou écologique) pour tous, à travers la recherche, d'une part, d'une distribution équitable de ces capacités pour la génération présente (intra-générationnel) et, d'autre part, d'une transmission équitable de ces capacités aux générations à venir (inter-générationnel)"**. Cette amélioration concerne les personnes avec pour objectif de renforcer les capacités sociales, au niveau des sociétés. Elle se veut continue avec des effets pervers maîtrisés et la responsabilité des parties concernées clairement établie<sup>8</sup>.

L'analyse globale (même si elle porte en priorité sur l'amélioration des capacités des paysans (intégrée au dispositif de suivi – évaluation au niveau de l'objectif global) ne peut être dissocié des trois niveaux (individuel – zone – OP)<sup>9</sup>. Cela devrait permettre de savoir si l'amélioration de la « satisfaction de la clientèle » permet à travers l'engagement collectif (zone et OP) :

<sup>8</sup> Ballet J., Dubois J-L., Mahieu F-R, "Le développement socialement durable : un moyen d'intégrer capacités et durabilité", Colloque *From Sustainable Development to Sustainable Freedom*, 6-9 septembre 2003, Université de Pavie.

<sup>9</sup> En conclusion un programme d'appui à l'autopromotion doit :

Avoir un but stratégique qui est de rendre la population capable d'améliorer ses conditions de vie (et non aider les populations à améliorer leurs conditions de vie)

Donc doit être un programme de renforcement de capacités (non de formation/vulgarisation)

L'activité organisationnelle doit être greffée sur le technique / économique qui est la porte d'entrée afin d'améliorer la participation et les capacités de gestion et de négociation.

- De renforcer les capacités de la communauté (zone) et du monde paysan (OP).
- De diminuer la vulnérabilité des personnes et augmenter la résistance aux chocs externes.
- De renforcer leur sécurité en leur offrant davantage d'opportunités favorisant leur autonomie respective.

L'analyse porte donc sur deux lignes (niveaux), les résultats et l'impact si l'on recadre l'ensemble dans les théories de lutte contre la pauvreté. Pour simplifier le raisonnement, les méthodes de collecte de données et l'analyse des données, et faire en sorte que ce dispositif soit internalisé au pilotage des OP, on a développé le concept de performance sociale.

Ce dispositif risque d'être décrié car incomplet par rapport à d'autres dispositifs existants, pas suffisamment centré sur des notions de rentabilité économique (et financière en ce qui concerne le microcrédit). Il faut donc s'assurer que d'un point de vue méthodologique et théorique, il soit suffisamment solide.