

# FICHE 4

## LES AOC OU LA COMPLEXITÉ DE CONSTRUIRE UN DISPOSITIF DE SUIVI ORIENTÉ CHANGEMENT



### QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



Acord est une organisation panafricaine engagée sur la justice sociale en faveur des populations pauvres qui intervient au Burundi depuis 1994. La terre étant le premier actif productif au Burundi pour une population essentiellement rurale, les conflits fonciers sont récurrents et représentent un enjeu réel de sécurité alimentaire. En vue d'appuyer la commune de Cendajuru dans la province de Cankuzo, où les problèmes de conflits fonciers impactent négativement la paix sociale, un programme d'« Appui à la gestion foncière équitable et durable des populations rurales de la commune de Cendajuru » a été mis en place à partir de 2011 par Acord. Son objet était de faciliter la gestion des conflits fonciers par l'implication des acteurs et actrices clés de la commune. En 2013, avec l'appui du CCFD-Terre solidaire, un diagnostic foncier fut réalisé et un service foncier communal créé par le conseil communal.

### QUE S'EST-IL PASSÉ ?



#### *Les approches orientés changement, un levier de transformation sociale*

En 2015, soucieux de mieux comprendre les effets de leurs actions et la portée du changement social auxquelles elles contribuent, Acord et le CCFD-Terre solidaire adoptent les approches dites « orientés changement » pour mobiliser les actrices et acteurs autour d'une vision et faire face aux conflits fonciers de la zone. Il s'agit pour Acord de travailler sur toutes les dimensions du foncier y compris les dimensions sociales et culturelles (genre, relations intergénérationnelles, etc.).

L'analyse du contexte a abouti au ciblage des acteurs et actrices clés impliqués sur le foncier à Cendajuru, et à la compréhension de leurs responsabilités et des possibles interactions entre

elles et eux. Le processus a abouti à un joli dispositif de suivi-évaluation – piloté par Acord avec des acteurs et actrices bien positionné-e-s, dans lequel chacun-e avait au moins trois chemins de changements définis.

Après quatre mois de mise en œuvre du dispositif sur le terrain, il s'est avéré que celui-ci était trop complexe, donc difficile à mettre en œuvre. D'autant plus qu'il y avait un enjeu d'appropriation de la démarche par les « bénéficiaires » qui doivent également en être les acteurs-actrices. C'est au moment de l'étape de collecte et d'analyse des données que des difficultés opérationnelles sont apparues au sein de l'équipe d'Acord et des participant-e-s. Des échanges internes suivis des accompagnements méthodologiques du F3E ont aboutis à des ajustements et à la mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation mieux calibré et plus utile.

### *Adapter la démarche aux acteurs et aux actrices ?*

La décision de « dé-complexifier » le DSE a été prise lors d'une première réunion où il fut constaté que les parties prenantes avançaient à des vitesses différentes et qu'elles étaient découragées car finalement personne n'était réellement responsable de la collecte.

Une première adaptation du dispositif fut la mise en place de points focaux pour la collecte par acteur et actrice. Leur rôle est d'observer les changements, de les documenter et de les partager lors de réunions mensuelles pour chaque type d'acteurs et actrices (paysan-ne-s, mairie...). L'accompagnement par Acord de ces points focaux par acteur-actrice, ainsi que l'adaptation et la traduction en langue locale des outils de collecte ont donc constitué le premier épisode de la relance de l'approche.

Ces personnes se sont ainsi renforcées sur les techniques d'observation des petits changements : comment observer, ce qu'il faut observer, quand observer... Les points focaux ont utilisé des blocs-notes pour noter ce qu'elles et ils ont observé sans être obligé-e-s de faire référence aux chemins de changement. Périodiquement, elles et ils ont organisé des groupes de discussions pour partager et compléter les observations, avec la facilitation d'Acord. Les informations ont été triées, les étapes franchies ont été analysées par rapport aux chemins prédéfinis, et les éléments clés à retenir et à faire remonter ont été validés.

Le deuxième épisode de blocage fut lié à l'attentisme de l'administration communale. Jusqu'en juillet 2016, rien n'avait bougé sur les chemins de changement de l'administration communale. Ce qui a été renforcé par le fait que la nouvelle personne en poste ne voyait pas l'intérêt d'une démarche mise en place par un opposant du régime. Plusieurs actions ont été mises en œuvre notamment des visites individuelles, et la personne a fini par comprendre la plus-value de l'approche et par y adhérer parfaitement.

### *Mise en évidence de la question des droits des femmes*

Le suivi des changements a révélé des blocages d'enregistrement des terres pour les familles dont les mariages n'étaient pas enregistrés à l'état civil. Tant que les femmes ne sont pas reconnues par la loi, leur mari ne pouvait pas enregistrer leur propriété. Les femmes membres des Comités de Reconnaissance Collinaires (CRC) se sont ainsi engagées à accompagner les femmes dont les droits d'héritage étaient lésés. Ainsi, le suivi des changements a permis aux femmes de revendiquer leurs droits fonciers et a favorisé un changement de mentalité en faveur de l'égalité femmes-hommes.



## **QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?**

---

### *Les AOC, un processus long mais approprié pour accompagner le changement*

La démarche orientée changement a sa valeur dans l'accompagnement du changement social. Une fois les acteurs et actrices mobilisé-e-s sur une vision commune, elles et ils s'approprient le travail en tant que maillon de la chaîne dans le développement local. En effet, la démarche les met au centre de la réflexion, les questionne sur leurs propres rôles, les relations qui les unissent, les pratiques en usage. Du coup, elles et ils se positionnent en tant que auteurs et autrices de leur développement, engagé-e-s pour une cause collective où chacun-e est redevable. Plus qu'un

lien gouverné-e-s/gouvernant-e-s, bénéficiaires/donateurs-trices, c'est un terrain de stimulation et de contrôle mutuel pour des engagements co-construits.

### **La flexibilité et l'adaptation créent de la valeur ajoutée aux AOC**

Les AOC représentent un outil important qui alimente la planification. L'analyse des changements permet de dégager les avancées, les freins, les changements non prévus ainsi que des enseignements utiles à considérer dans les processus de planification. De ce fait, les interventions sont taillées à la mesure des besoins des contextes et permettent d'apporter des solutions appropriées aux problèmes posés.

### **Des acteurs et actrices qui contrôlent leur propre changement**

Notre action cherche à transformer les personnes vulnérables en des acteurs et actrices de développement. Les AOC sont appropriées pour suivre et évaluer les progrès, les évolutions des parties prenantes, permettent la prise de conscience des freins dans un contexte changeant pour un développement intégré. Les débats sur les changements observés amènent les acteurs et les actrices à se questionner sur ce qui a changé, comment on l'explique et ce qui a moins marché. Ce fut l'occasion d'une sensibilisation mutuelle des acteurs et actrices. On voit les casquettes de « chef-fe », « donateur-trice », « administrateur-trice », « administré-e » changées en « acteurs et actrices engagé-e-s pour le développement de la commune » où chacun-e apporte sa pierre à l'édifice. Cette synergie finit par agir sur les positionnements des un-e-s et des autres, notamment l'administration.

### **Paroles d'acteurs et d'actrices**

- « Nous avons découvert que nos pratiques à nous ont de la valeur dans la protection des sols, des champs », (un exploitant agricole)
- « J'ai été renforcée dans la façon de comprendre la question liée à l'héritage et les droits des filles, je sais comment revendiquer mes droits et à qui m'adresser » (membre des CRC)
- « Aujourd'hui, nous sommes reconnus comme experts du foncier et sommes responsabilisés à cet effet par la commune ». (membre du service foncier communal)

## **NOS CONSEILS**

Les AOC semblent parfois indigestes et difficiles à intégrer et pourtant elles permettent de compléter les résultats du cadre logique en leur donnant du sens.

- Les moments de collecte d'informations peuvent par exemple coïncider avec les temps de suivi et d'évaluation du programme/projet. On utilise ainsi les ressources humaines disponibles pour produire une information utile à la décision, qui renseigne sur les progrès des acteurs et actrices, des organisations et des territoires et qui les engage davantage.
- La flexibilité des AOC donne de l'espace à l'autoévaluation, à la révision de sa planification, et du coup contribuent à agir plus largement notamment sur des thèmes transversaux (genre, jeunesse, résilience, gouvernance familiale) pour une réponse holistique. Les résultats inattendus sont souvent riches d'informations sur l'impact non prévu et sur les interactions avec les autres programmes.



## **POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ**

- Alice HARUSHIMANA, Responsable du suivi, évaluation et apprentissage, Acord BURUNDI, [haralice01@yahoo.fr](mailto:haralice01@yahoo.fr)
- Théodore BARANKENYEREYE, Responsable du programme Sécurité Alimentaire, Acord BURUNDI, [ba.theodore321@gmail.com](mailto:ba.theodore321@gmail.com)

