

S

Succès et échecs fondés sur des
Expériences acquises au Maroc et
recommandations pour évaluer les
Potentialités et

P

Obstacles avec la méthode SEPO

Expériences acquises avec la méthode SEPO au Maroc

E

O

Expériences et informations recueillies
dans le cadre de l'action autofinancée
(Eigenmaßnahme PN 94.9127.5-98.100)

pour la
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
par

D^r Stefan Kachelriess-Matthess

Meknès, janvier à mars 1999

Remerciements

Je souhaite exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de par leurs expériences et connaissances, à enrichir les informations réunies dans cette étude.

Mes vifs remerciements adressent à toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire et en particulier à celles qui ont pris le temps de me recevoir, de discuter avec moi de leurs expériences et de me donner leurs points de vue ; certains d'entre eux étaient auparavant des collègues. L'évaluation de la méthode SEPO a également permis de créer de nouveaux liens et de renforcer des relations déjà existantes.

Meknès, 30/03/1999

Table des matières

1	Préface	3
2	Sommaire	4
3	Introduction.....	5
3.1	Méthode de cette étude/rapport	6
3.2	La pertinence de la méthode SEPO pour les différents projets	7
3.3	Conditions pour l'introduction de méthodes participatives.....	8
4	Présentation de la méthode SEPO.....	11
4.1	Cours de formation organisés et back-stopping	11
4.2	Concept initial de la méthode SEPO.....	12
4.3	Aspects organisationnels et organisation du projet	14
5	L'application et la maîtrise de la méthode SEPO dans les différents projets et changements/adaptations effectués.....	16
5.1	Les différentes étapes de la méthode SEPO	16
5.2	La présélection des sites et des groupes-cibles.....	17
5.3	La visite informelle du village/présélection des axes de discussion	18
5.4	L'atelier SEPO	20
5.5	Le suivi	25
5.6	La mise en pratique des résultats SEPO	26
5.7	L'évaluation	29
6	Les différents utilisateurs de l'outil	29
6.1	Evaluation de la méthode SEPO par des agriculteurs/pastoralistes	29
6.2	Evaluation de SEPO par les vulgarisateurs et chercheurs	30
7	L'impact de la méthode SEPO.....	35
8	Evaluation de l'utilisation de la méthode SEPO	37
9	Conclusions générales	39
10	Références bibliographiques consultées pour cette étude	41
11	Annexe.....	44
11.1	Liste des personnes contactées.....	44
11.2	Questionnaire	46
11.3	Compilation des réponses données au questionnaire.....	51
11.4	Matériel complémentaire.....	64
11.4.1	La méthode SEPO en théorie.....	64
11.4.2	Applicabilité de l'outil « SEPO » pour l'auto-évaluation des actions d'aménagement au Maroc Oriental	68
11.4.3	Facteurs d'influence et de succès des méthodes participatives en milieu rural – échange d'expériences lors d'un atelier international.....	73
11.4.4	Quelle recherche pour le développement des zones de montagne au Maroc – Cas de trois communes rurales au Moyen Atlas Conclusions de l'étude ICRA 1997.....	75
11.4.5	Recording and- using indigenous knowledge: A manual (IIRR). Part 2 Recording and assessment methodologies. SWOT analysis	76

Expériences avec SEPO au Maroc

1 Préface

L'auteur des rapports part du principe que le lecteur possède déjà quelques notions sur la méthode SEPO (Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles). Dans le cas contraire, un certain nombre de références peuvent être trouvées dans l'Annexe. Une brève explication des termes et une description sommaire de la méthode sont intégrées dans le chapitre 4.2. Un compte rendu critique des expériences figure dans les chapitres qui suivent le chapitre 5.

Le présent rapport, qui constitue l'un des derniers résultats d'une action¹ initiée en 1994, peut contribuer à une meilleure compréhension de la méthode et de son domaine d'utilisation. Aussi, il est souhaité que le lecteur puisse tirer profit des succès et échecs du passé, même si ceux-ci sont peut-être spécifiques au moment, à la situation, au site et au processus (cf. chapitre 6). Par conséquent, les obstacles et problèmes rencontrés seront aussi énumérés. Les points forts et les potentialités de la méthode sont reconnus et, d'un avis général, SEPO mérite de figurer parmi les outils participatifs qui ont émergé au cours de la dernière décennie.

Des résultats du questionnaire et des interviews personnelles ont été insérés, sous forme de tableaux encadrés, dans la partie principale du texte lorsque ceci s'avère opportun.

¹ Dans le rapport l'action autofinancée de la GTZ (Eigenmaßnahme PN 94.9127.5-98.100) est nommée le "projet SEPO" ce qui reflète aussi la perception des concernés impliqués dans le temps.

2 Sommaire

SEPO a été décrit comme un outil destiné à l'auto-évaluation et à promouvoir l'autonomie (autopromotion). Aussi, l'utilisation de SEPO pourrait éventuellement améliorer l'efficacité et l'impact de la recherche et de la vulgarisation agricoles. En 1994, des actions ont été initiées par la GTZ dans le but de réaliser un manuel à l'usage des utilisateurs et moniteurs de la méthode SEPO. En 1995, environ 20 chercheurs et vulgarisateurs ont bénéficié de deux cours de formation organisés au Maroc.

La méthode a été utilisée dans deux contextes différents : le premier concernait la gestion des parcours dans les systèmes pastoraux du Maroc Oriental, le deuxième était lié à la production végétale, en particulier les cultures des légumineuses alimentaires, telles que les fèves.

A partir des expériences acquises lors de ces deux cas, il était prévu de tester, d'adapter la méthode et de rédiger un manuel pour les utilisateurs et moniteurs jusqu'en 1996. Cela n'a pas pu être réalisé. Il était nécessaire d'adapter la méthode davantage (plus que supposé initialement) aux différents domaines d'utilisation. Des défaillances et points forts ont pu être identifiés au cours de l'évaluation des premières expériences en milieu réel, mais n'ont pas été mis en pratique par la suite.

Néanmoins, SEPO a démontré son potentiel en tant qu'outil participatif pour permettre une analyse et évaluation conjointes de situation, toutefois sans être complètement exploité en tant qu'outil d'autopromotion. Comme d'autres outils participatifs, SEPO ne fait pas encore couramment partie des méthodes de travail.

L'outil s'est avéré utile pour la planification et l'évaluation d'activités concrètes dans le domaine de la recherche et de la vulgarisation. Les situations complexes (en particulier lorsque des questions sociales et politiques sont abordées) ont été difficiles à manier avec SEPO et ont demandé une animation et médiation habiles, de même qu'une bonne connaissance des structures de pouvoir social, économique et politique en présence. A cet égard, la phase préparatoire de SEPO a été considérée essentielle, aussi afin de délimiter la portée d'éventuelles solutions en rapport avec les décideurs présents à l'atelier SEPO. Il a été proposé d'espacer les étapes analytiques de SEPO qui déterminent les succès et échecs, l'identification des partenaires appelés à appliquer les éventuelles solutions et la décision concernant le planning et l'attribution des responsabilités. Les décisions ne doivent pas être prises unilatéralement. Ce n'est qu'en partageant et assumant (équitablement) les responsabilités que les solutions proposées (objectifs) ont une chance d'être réalisées. Cette condition peut rendre l'usage de SEPO difficile, par ex. dans le contexte d'éleveurs-pastoralistes dans de vastes régions, mais convient à l'agriculture sédentaire qui permet une interaction plus continue avec moins de complications organisationnelles.

Sans suivi, les deux cours de formation se sont avérés insuffisants pour constituer une masse critique d'expériences. De plus, les conditions cadres/préalables pour introduire SEPO n'étaient pas encore entièrement compatibles avec les exigences de la méthode (« subsidiarité » versus « top-down ») et n'ont pas été appréciées avec pertinence lors de l'organisation et la mise en œuvre du projet (transparence, prise et sens de possession et back-stopping²). Les conditions cadres évoluent et permettent aux méthodes participatives d'attirer de plus en plus d'attention. Par con-

² Sous forme d'encadrement ; back-stopping (angl.) : encadrement, appui et supervision

séquent, l'introduction de SEPO pourrait aujourd'hui avoir une meilleure chance d'atteindre son but si l'organisation du projet accorde une place plus importante au back-stopping et au suivi.

3 Introduction

En 1994, le projet « manuel SEPO » a été proposé par la Division Recherche Agronomique de la GTZ (auparavant OE 423-3, maintenant 425). Il a été considéré que la méthode pourrait être utile pour améliorer la planification de la recherche et la vulgarisation agricoles ainsi que leur impact sur le développement agricole, en renforçant le lien et l'interaction entre la recherche, la vulgarisation et les agriculteurs. Il a été supposé que les taux d'adoption souvent bas des innovations agricoles étaient liés à la portée limitée de ces innovations, particulièrement pour les petits agriculteurs. De plus, le temps considérable qui s'écoule entre l'identification des problèmes de recherche et la disponibilité des résultats, le peu de considération accordée aux facteurs externes (politiques, économiques et sociaux), le flux d'informations unidirectionnel et les lacunes dans la communication ont contribué au fait que l'impact est resté loin derrière les attentes et le potentiel supposé de la recherche et de la vulgarisation agricoles pour le développement du secteur agricole.

Lorsqu'on les interroge, les agriculteurs donnent volontiers leur opinion et avis concernant les innovations proposées ainsi que les limitations qu'ils prévoient. Ils donnent les raisons pour lesquelles l'application de ces technologies leur est problématique ou pourquoi elles ont été rejetées. En même temps, les agriculteurs donnent des indications quant à une éventuelle adaptation ou alternative. La participation des agriculteurs, à commencer par l'analyse des problèmes, le développement et l'expérimentation des innovations est un moyen d'assurer une meilleure adaptation et durabilité des technologies, tout en améliorant l'impact de la recherche agricole. Par conséquent, des moyens pour intégrer les agriculteurs, le personnel de vulgarisation et les chercheurs dans le processus de développement des innovations sont nécessaires. Depuis, des initiatives d'autopromotion doivent être encouragées. Des choix et décisions en connaissance de cause, basés sur un échange mutuel d'informations, de connaissances et d'expériences, renforceront encore l'impact de la recherche agricole et de la vulgarisation.

La méthode SEPO a été conçue pour être un outil utile dans ce processus en faisant la liaison entre les succès et échecs du passé et les potentialités (objectifs) et problèmes (obstacles) actuels. Cette méthode a été mise au point par l'Agence de Développement et de Coopération Suisse en tant qu'outil d'autopromotion (KEK/CDC & SDC 1992 ; DEH 1992). L'analyse qui en fait partie est facilitée et structurée par la médiation (animation de groupe) et la visualisation. Les expériences acquises avec la méthode SEPO n'ont pas systématiquement été documentées et publiées ; aussi, il semble nécessaire et approprié de présenter, tester et évaluer la méthode et d'enregistrer et partager les expériences sous la forme d'un manuel destiné aux utilisateurs et moniteurs.

Par conséquent, le but assigné au projet autofinancé était intitulé :

« Un manuel SEPO pour les utilisateurs et animateurs est développé en collaboration avec les utilisateurs de la méthode. Le manuel est destiné à la recherche et à la vulgarisation agricoles. »

Groupe(s) cible(s) : Chercheurs, vulgarisateurs et agriculteurs.

Résultats :

1. "SEPO" est présenté dans deux contextes différents.
2. Un plan de mise en œuvre et de formation SEPO pour son utilisation continue est développé avec des représentants de la recherche agricole et de l'administration.
3. Un suivi pour tirer les conclusions des expériences acquises et amender la méthode et son utilisation est assuré.
4. Les résultats et expériences acquis en utilisant la méthode SEPO sont évalués et documentés pendant les phases suivantes :
 - Planification de la recherche
 - Autopromotion pour la résolution de problèmes
 - Suivi³
 - Evaluation

Temps imparti : env. 2 ans (à partir de 1994).

Le but de cette étude a été de collecter et d'évaluer les expériences acquises avec la méthode SEPO au Maroc. Elle devait contribuer, d'une part, à présenter, enseigner, utiliser, évaluer et adapter SEPO au mieux et, d'autre part, à situer les facteurs favorisant son utilisation ou, au contraire, étant à l'origine d'une utilisation hésitante, voire de son abandon.

Il convient de signaler que l'évaluation de l'impact des activités, datant pour la plupart déjà de plus de 4 ans, s'est avérée une tâche ardue, étant donné que les souvenirs s'étaient estompés entre-temps (ce qui est également un indicateur de l'impact).

3.1 Méthode de cette étude/rapport

Le contenu du présent rapport se base sur les informations recueillies auprès de nombreux collègues au cours d'entretiens personnels ou de discussions de groupe ainsi que sur les données qu'ils ont bien voulu fournir en répondant à un questionnaire⁴. Une autre source d'informations sont les rapports et documents mis à la disposition de l'auteur par eux et par les différents organisations et projets impliqués directement ou indirectement dans l'application et l'évaluation SEPO.

Les documents ont été recherchés et réunis au cours de toute l'étude ; les plus importants étaient déjà cités dans les termes de référence. Une bibliographie faisant référence à SEPO fait encore défaut. Des informations sur SEPO ont également été recherchées sur le world wide web (Internet), mais une recherche par mot clé n'a pas produit de résultats utiles. Toutefois, des informations pourraient se dissimuler dans des rapports où des instruments de suivi et d'évaluation étaient utilisés, mais il s'agit là surtout d'informations cachées, donc difficiles d'accès. Par conséquent, l'étude est surtout basée sur des documents réalisés et disponibles au Maroc.

En janvier 1998, un questionnaire de cinq pages a été élaboré et adressé aux chercheurs et vulgarisateurs⁵ ayant assisté à une formation au cours de la première phase du projet en 1995. Le questionnaire a été soit retourné par voie postale, soit

³ Le suivi a été ajouté plus tard.

⁴ Voir liste des personnes contactées en annexe.

⁵ Anciens participants aux deux cours de formation organisés au Maroc en 1994.

remis directement lors des entretiens personnels. La plupart des réponses ont été reçues jusqu'à mi-mars. Elles ont été compilées et ont servi de référence à cette étude.⁶

Un certain nombre d'anciens participants aux cours de formation ont été contactés, notamment les équipes de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) et du Projet de Développement des Parcours et de l'Élevage dans l'Oriental (PDPEO) qui travaillent dans les régions du Maroc Oriental. D'autre part, des agents de l'INRA et de la Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA) exerçant leurs activités surtout dans la région du Saïs, ont été contactés. Des informations recueillies auprès du personnel des projets gtz impliqués ont également constitué une base importante pour l'évaluation de la méthode SEPO et pour la façon dont elle était présentée, appliquée et évaluée.

3.2 La pertinence de la méthode SEPO pour les différents projets

Quand l'idée est née de tester l'adaptation de SEPO à différentes fins dans la recherche et le développement agricoles, deux projets étaient visés. En 1994, quatre projets ont entamé leurs activités à l'INRA, en apportant leur soutien dans différents domaines de la recherche agronomique, à savoir :

- « Amélioration de la Culture des Légumineuses Alimentaires » (ACLA)
- « Projet Conseil auprès de l'INRA-Programme Viandes Rouges » (PC-INRA-PVR)
- « Research Management » (ISNAR-INRA-GTZ)
- « Réseau Maghrébin pour la Réhabilitation de la Culture de Fève » (REMAFEVE)

Les projets impliquaient des composantes favorisant la participation des agriculteurs dans le processus de recherche. La méthode SEPO a été proposée pour ses qualités et sa capacité de stimuler et renforcer la participation des agriculteurs aux activités de recherche et de vulgarisation. Les deux premiers projets cités ont consenti à contribuer à l'expérimentation de la méthode SEPO au niveau de leurs activités en milieu réel.

Pour le projet ACLA, il a semblé intéressant de présenter SEPO en tant qu'outil pour une évaluation participative, ce qui a attiré l'attention sur le secteur des légumineuses jusqu'alors négligé par la recherche et la vulgarisation. Il a été estimé que SEPO serait utile pour que l'interface entre la recherche et le développement sous forme de recherche en milieu réel, de même que la formation et la vulgarisation bénéficient d'une attention accrue au cours de la deuxième phase du projet commencée en 1995. Ceci s'est également traduit par le changement de l'institution partenaire, l'INRA, par la Direction de la Production Végétale (DPV) au sein du Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes.

Le deuxième cas a inclus deux partenaires. La présentation et la formation du personnel ont été proposées à l'équipe des chercheurs de l'Antenne Régionale du Programme Viandes Rouges au Centre Régional de la Recherche Agronomique de l'Oriental, situé à Oujda, dans le Maroc Oriental. Elles ont aussi été proposées à un projet de développement exerçant dans la même région, le Projet de Développement des Parcours et de l'Élevage dans l'Oriental (PDPEO), installé à la Direction Régio-

⁶ 17 des 25 questionnaires ont été retournés.

nale de l'Agriculture de Figuig à Bouarfa. L'intérêt de présenter la méthode SEPO peut être différencié. Le PDPEO devait subir un contrôle à mi-parcours et était à la recherche d'un suivi et d'un instrument d'évaluation appropriés ainsi que de résultats expérimentaux au champ pour témoigner de l'avancement du projet. L'équipe des chercheurs de l'INRA était nouvellement installée et venait d'entamer les essais en milieu réel ; SEPO semblait alors l'outil adéquat pour orienter la recherche. La troisième raison était de renforcer la collaboration existante entre le centre de recherche et le PDPEO et de jeter de cette façon la base de futures actions conjointes.⁷

Au sein du projet INRA-ISNAR-GTZ, un manque de communication entre les chercheurs et les utilisateurs des technologies élaborées a été identifié comme étant l'une des raisons de l'impact limité de la recherche agricole. L'interaction réciproque entre chercheurs et agriculteurs n'était pas encore bien établie, malgré la création de centres régionaux de recherche et le Service de Recherche et Développement. Le personnel souffrait, pour la plupart, d'un manque de connaissances en sociologie, entravant l'application du diagnostic et l'évaluation participatifs. Différentes méthodes participatives ont été introduites dans le projet INRA-ISNAR-GTZ (en particulier les outils MARP) et utilisées en milieu réel afin d'incorporer ces méthodes dans les procédures nouvellement mises au point par le Service Recherche et Développement. Les éléments de SEPO ont été proposés pour définir les besoins de la recherche et du développement. La formation a été organisée pour élargir l'ensemble des outils méthodologiques des chercheurs et pour sensibiliser la direction de l'INRA à l'importance de l'interaction entre chercheurs et agriculteurs (Baur & Kradi 1999).

Le projet REMAFEVE a organisé plus tard en 1997 une formation sur les méthodes participatives (MARP) destinée aux chercheurs et vulgarisateurs concernés, étant donné le potentiel de ces méthodes à faire progresser la recherche et la vulgarisation dans le domaine de la production des fèves. SEPO, en tant que tel, n'a pas fait partie de la formation (REMAFEVE 1997).

SEPO a également été présenté en 1993 dans le Projet de Lutte contre la Désertification dans la Vallée du Drâa (PROLUDRA) à l'équipe des collaborateurs de l'Office Régional de la Mise en Valeur Agricole (ORMVA) de Ouarzazate. SEPO a été conçu pour constituer un outil d'évaluation et de réorientation du système de vulgarisation. L'utilisation de SEPO ne s'est pas poursuivie au sein du projet après une réorganisation du projet (Carnap *et al.* 1993 ; Goldnick, Krause & Zettelmeier communication personnelle).

3.3 Conditions préalables pour l'introduction de méthodes participatives

Ces conditions doivent être replacées dans leur cadre, le Royaume du Maroc, caractérisé par sa culture et ses structures qui ont évolué et changé au cours des dernières décennies. Une structure hiérarchique relativement raide domine encore dans l'administration, mais subit des changements. Le processus de démocratisation et de décentralisation n'est pas récent et fait maintenant officiellement partie de la politique. Ce processus, amorcé en 1976, a démarré lentement car un changement de paradigmes et d'attitudes au sein de l'administration et de la part des représentants nouvellement nommés ou élus était nécessaire ; ceci demande du temps et le processus est toujours en cours (Dévoluy 1998).

⁷ Une analyse des acteurs concernant les attentes et appréhensions des parties impliquées dans la présentation de SEPO a été réalisée avant la formation les 19/20 déc. 1994.

Le niveau d'implication directe de l'administration dans des activités de développement est relativement élevé. De nombreuses organisations non gouvernementales ou professionnelles dépendent largement des ressources financières et du personnel de l'administration publique. Le désengagement de l'état dans de nombreuses activités était nécessaire et fait partie de l'ajustement structurel, entre autres dans le secteur agricole. La conviction de la nécessité et du bien-fondé de ce retrait n'est pas encore évidente à tous les niveaux de l'administration. Le nouveau rôle de l'administration qui consiste à conseiller, conduire et établir les conditions cadres appropriées n'est pas encore perçu comme entièrement opérationnel. Le personnel interrogé a également fait part d'un manque de méthodes adaptées pour assumer les nouvelles tâches.

L'utilisation de méthodes participatives n'était pas courante et elle ne l'est toujours pas, ni parmi les chercheurs, ni parmi les agents de la vulgarisation. La nécessité d'une plus grande participation des agriculteurs est reconnue et a induit des changements. Ces changements comprennent la définition de nouvelles approches dans la recherche et son orientation vers les besoins des agriculteurs autant qu'une redéfinition du rôle des services et agents de vulgarisation.

Au moment de la présentation de SEPO aux différents projets, ce processus de réorientation était encore à son début dans les organisations concernées. Le cadre et les conditions préalables pour l'utilisation de méthodes participatives n'étaient pas encore en accord avec les approches prédominantes dans la recherche et la vulgarisation. Néanmoins, la présentation d'une nouvelle méthode a contribué à un changement de paradigmes. « L'esprit SEPO », à savoir ses principes de base, a été assimilé par les participants des ateliers de formation et a laissé ses empreintes parmi eux, même si SEPO n'est plus appliqué sous la forme présentée initialement.

Il semble judicieux d'attirer l'attention sur quelques conditions préalables pour une utilisation réussie de SEPO et sur le cadre nécessaire. Les mots clés énumérés ci-dessous sont également à prendre en compte.

Subsidiarité – Autopromotion – Participation

SEPO repose sur le principe de subsidiarité. Le degré de subsidiarité peut varier en fonction du contexte social, des valeurs et relations sociales, traditions, structures du pouvoir, subventions, de la politique de développement, des conditions structurelles économiques et climatiques. Ces données de base doivent être connues avant d'utiliser la méthode et avant de choisir les interlocuteurs qui décident de la composition des participants de l'atelier SEPO.

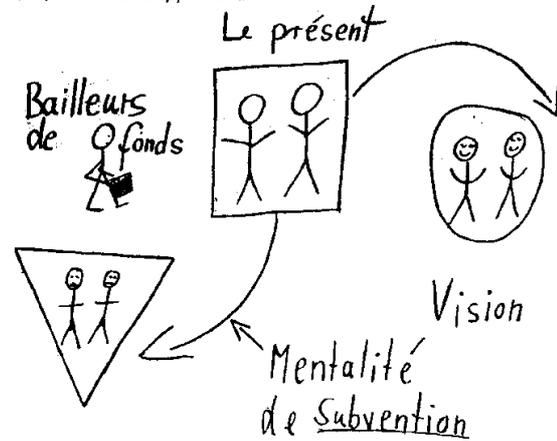
Subsidiarité: Les choses pouvant être faites/décidées à un niveau (local, administratif) inférieur ne devraient pas l'être à un niveau supérieur (central). Ceci signifie également que les niveaux élevés (dans une hiérarchie) doivent permettre et rendre possible des décisions et actions à des niveaux subordonnés.

La décentralisation (du pouvoir de décision) est indispensable dans un processus de démocratisation permettant la subsidiarité.

Cela n'est pas encore réalisé entièrement et le moment d'inertie est toujours élevé. Les dossiers « remontent » facilement jusqu'à la capitale où ils se perdent dans le labyrinthe bureaucratique (Dévoluy 1998). Les récents efforts réalisés au niveau des structures et des pouvoirs de décentralisation au Maroc augmentent les chances de prise de décisions au niveau local. Par conséquent, de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et de nouveaux champs d'action doivent être assumés à des niveaux inférieurs afin de promouvoir et de renforcer les principes de subsidiarité, d'autopromotion et de participation.

Les participants SEPO sont encouragés à résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent (avec peu ou pas d'assistance de l'extérieur). Cela fait partie de la méthode d'essayer d'identifier les activités qui pourraient être classés dans la catégorie « autopromotion ». Les buts et solutions identifiés seront internes au groupe de participants. Cela favorise l'initiative de l'autopromotion et l'action conjointe pour tirer meilleur profit des potentialités propres et devenir moins dépendant de l'extérieur. Les conditions politiques qui permettent et facilitent la subsidiarité, augmentent également les chances d'initiatives allant dans ce sens. Des structures centralisées et un degré élevé d'interventions étatiques (par ex. sous forme de subventions) ont souvent freiné l'empressement des agriculteurs à s'engager dans l'autopromotion. L'important est que les agriculteurs, une équipe de projet ou une organisation chargée de l'exécution puissent tirer une motivation nouvelle de l'auto-évaluation. L'auto-évaluation doit devenir un processus d'apprentissage planifié qui renforce l'autonomie ; cela contribue à plus de durabilité et un plus grand impact des activités proposées (KEK/CDC & SDC 1992). Un changement d'attitude de la part des agriculteurs est également nécessaire.

Les pièges pour l'appui des projets de développement:



Source: Acherkouk *et al.* 1995

« Participation » est l'un des mots d'ordre employés très fréquemment ces dernières années. La participation devrait être comprise dans le sens de dépasser la participation fonctionnelle des agriculteurs/pastoralistes lorsque des méthodes participatives sont utilisées seulement comme des instruments destinés à améliorer des programmes dirigés de l'extérieur (bailleurs de fonds).

Cet aspect a été identifié au cours de la présentation SEPO pendant les deux cours de formation. L'obligation de réaliser les activités de projet en rapport avec le budget annuel fait obstacle à la participation active et entière des bénéficiaires dans la prise de décision. De plus, des phases avancées de réalisations de projet freinent la participation active au niveau de l'adaptation d'éléments stratégiques.

La participation selon SEPO met l'accent sur la participation interactive où les gens sont associés à l'analyse, au développement de plans d'actions débouchant sur des processus d'apprentissage, et où les gens exercent un contrôle sur les décisions locales. Le but ultime de la participation est l'articulation forte de la population (rurale), l'expression de leurs attentes et la possibilité de représenter leurs intérêts, en aboutissant à une automobilisation des gens indépendamment des institutions externes. Au niveau du développement et de la vulgarisation d'innovations, la participation interactive est à la base du processus l'apprentissage social désiré (Hagmann *et al.* 1997).

4 Présentation de la méthode SEPO

4.1 Cours de formation organisés et back-stopping⁸

Des contacts entre le siège de la gtz et les projets bilatéraux implantés au Maroc ont eu lieu en 1994 et les premiers cours de formation ont été planifiés et réalisés en mars 1995. Les cours de formation ont été préparés et les arrangements logistiques ont été assurés par les projets concernés et les organisations impliquées (DPA, INRA, PDPEO, ...). Les deux cours de formation comprenaient des visites sur le terrain afin de tester la méthode en milieu réel.

La formation comprenait également des sujets sur les principes de base, tels que

- la perception bilatérale (techniciens ↔ agriculteurs/pastoralistes) [1 jour ½]
- le travail d'équipe, communication, autopromotion et principes de participation et de subsidiarité [1 jour]

Les cours de formation ont généralement été évalués positivement, même si, de l'avis général, le volet pratique aurait pu être plus important et plus d'intérêt aurait pu être accordé à la théorie et à l'utilisation des composantes SEPO (fenêtre SEPO).

1.2 Comment jugez-vous (aujourd'hui) l'utilité de la formation pour votre travail ?

_____ Pas utile

xxx__ Peu utile

- La formation reçue reste insuffisante (volet pratique surtout), d'où nécessité de bénéficier d'un encadrement continu de la part de la GTZ (stage,...).
- Etant donné que je n'ai presque plus recours à la méthode.
- Mon travail consiste à transférer la technologie aux agriculteurs/pastoralistes selon des méthodes précises préétablies.

x_____ Moyennement utile

- Car elle me permet de faire participer relativement les populations rurales dans l'auto-évaluation et la programmation des certaines actions de développement.

xxxxxx Très utile

- Pour l'application dans certains cas.
- Cette formation a enrichi mes connaissances théoriques et professionnelles et a été une étape nécessaire dans le processus de construction de nouvelles méthodes participatives.
- Fait participer les intéressés à résoudre leurs problèmes.

_____ Je ne peux pas juger.

Le contenu et la réalisation des cours de formation sont documentés dans différents rapports (Acherkouk *et al.* 1995 ; El Amrani *et al.* 1995). Ces rapports étaient aussi généralement les seuls documents à la portée des participants.

Le cours de formation tenu dans la région de l'Oriental a été suivi par une phase intensive sur le terrain en mars et avril 1995, où 6 (7) ateliers SEPO ont été tenus dans la région. Les expériences ont été évaluées à plusieurs occasions pendant et après

⁸ Encadrement par la suite

la phase de terrain. Le résultat a été documenté et publié en juin 1995 (Acherkouk *et al.* 1995).

Les expériences acquises avec SEPO dans le cadre du projet ACLA ont été évaluées à la fin de l'atelier de formation (El Amrani *et al.* 1995). Il n'existait pas de plan pour l'utilisation continue de SEPO et aucune autre évaluation n'a été effectuée ensuite.

La phase planifiée de l'application continue a bénéficié de peu de back-stopping par le projet. Le contact n'a pas été maintenu avec les personnes ayant participé aux formations après avoir acquis leurs premières expériences. L'utilisation de SEPO et d'autres méthodes de participation a été renforcée dans un cas par la formation et la participation à une étude conduite en collaboration entre l'ICRA et l'INRA. Non seulement il n'y a pas eu de back-stopping systématique par le projet, les participants (utilisateurs de SEPO) n'ont reçu que peu de soutien de leurs propres organisations⁹. L'utilisation et l'adaptation de SEPO n'ont pas été jugées très importantes et les priorités ont été situées et fixées ailleurs.

4.2 Concept initial de la méthode SEPO

La méthode a été décrite comme un outil de travail pour l'auto-évaluation et le pilotage de projets. Elle fait partie de l'outillage « Working instruments for Planning, Evaluation, Monitoring and Transfer into Action (PEMT) » publié en 1992 par l'Agence Suisse pour le Développement et la Coopération (SDC) en coopération avec des consultants KEK/CDC. La procédure a d'abord été élaborée dans un contexte français. Les adaptations et changements ont été apportés au concept initial, comme en témoignent les différentes abréviations données par les différents auteurs (voir tableau ci-dessous).

⁹ Voir questionnaire chapitre 2.5.

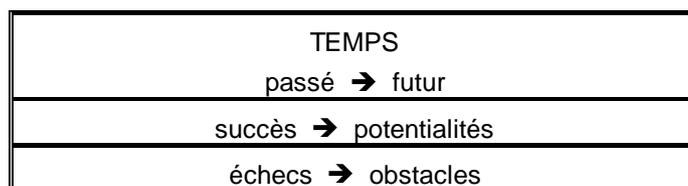
Tableau 1 Termes et définitions

	SEPO	SWPO (SWOP)	SWAP	SWOT	SOFT	SSMR	Sens possibles
S	Succès	Success	Successes	Strengths	Successes	Stärken	Succès (qualitatifs et quantitatifs), objectifs réalisés, points forts, contentement, joie, ...
E	Echecs	Weaknesses	Weaknesses	Weaknesses	Failures (drawbacks, shortcomings)	Schwächen	Echecs, défaillances, difficultés, goulots d'étranglement, craintes, rejets, erreurs, ...
P	Potentialités	Potentials	Aims	Opportunities	Opportunities	Möglichkeiten	Potentialités, idées, souhaits, tendances, aptitudes inexploitées, espoirs, vision, ...
O	Obstacles	Obstacles	Problems	Threats	Threats (obstacles)	Risiken	Obstacles, résistance, conditions cadres défavorables, problèmes anticipés, risques, craintes, ...
Source:	KEK/CDC & SDC 1992 DEH 1992	KEK/CDC & SDC 1992 Weilgmann & Waibel 1994	Kirchner/Beier 1994 GFA 1994	GFA 1994	LBL 1996 (non publié)	GTZ-RMSH 1996	KEK/CDC & SDC 1992

L'aspect rationnel de la méthode SEPO a été présenté pendant les séances de formation (1/2 jour) ; il est illustré dans le paragraphe encadré ci-dessous. Une brève version française peut être consultée dans l'annexe. La méthode SEPO a ensuite été appliquée en pratique lors de deux/trois séances sur le terrain pendant la formation.

La méthode (SWAP/SEPO) est basée sur la logique suivante :

1. La vie est une succession d'**activités** dans le passé, le présent et l'avenir. Cela s'applique aux individus aussi bien qu'à la vie des organisations. Les activités réussies du passé sont faciles à retenir. Nous les appelons nos **succès**, bien que nous sachions que le niveau des succès n'était peut-être pas de 100 % et que d'autres personnes pourraient en avoir un jugement différent.
2. Quand nous sommes capables de profiter de nos succès, nous pouvons atteindre nos **objectifs** dans la vie, comme le montre la flèche à l'intérieur du diagramme :



3. Toutefois, d'autres activités du passé se sont révélées être des erreurs, fautes, défaillances, etc., appelés ici nos **échecs**.
4. Nos échecs ne nous nuiront pas beaucoup si nous apprenons à en tirer des enseignements et à les éviter dans l'avenir. Mais les échecs se répètent souvent, nous aurons des **problèmes**. Nous pouvons nous dire que les problèmes d'aujourd'hui sont les échecs répétés du passé. Ces échecs nous coûtent du temps et de l'argent, dans le passé et encore aujourd'hui. Alors se pose la question s'il y a moyen de dépasser nos échecs. Cela peut souvent être atteint en prenant **conscience** des échecs, y compris de leurs causes et effets pour ensuite les **éliminer**. Ainsi, nous économisons du temps, de l'argent, etc. Ces économies sont un avantage mais le bénéfice sera encore plus grand en les investissant **dans de nouvelles activités ayant de meilleures chances de succès**.

Le concept initial, mis en relief dans les paragraphes encadrés, était axé sur les succès et les échecs. La logique était de prendre conscience de nos propres défaillances et échecs, afin de les éviter ou de les éliminer tout en économisant des ressources pour des actions ayant plus de chances de succès. Les cadres des futurs potentiel(s) et obstacles n'étaient pas pleinement exploités.

4.3 Aspects organisationnels et organisation du projet

Comme mentionné précédemment, les ateliers de formation ont été organisés par intermédiaire des projets impliqués et ont bénéficié du soutien logistique des organisations concernées. En plus de la logistique (locaux, matériel, transport) de l'atelier, l'application pratique de SEPO sur le terrain a également dû être préparée.

Des rassemblements d'un certain nombre de personnes nécessitent l'aval des autorités locales. Ils sont du ressort du représentant local du ministère de l'Intérieur, en général le caïd. Ceci ne constitue en général pas un problème étant donné que les institutions impliquées exercent leurs activités dans la région et entretiennent des relations professionnelles avec les autorités locales. Si cette démarche n'est pas effectuée (au moins pour la première réunion), il peut arriver que les participants ne s'expriment pas avec franchise (comme cela a été noté lors d'une séance SEPO pendant la formation).

Pour la région de l'Oriental, les arrangements logistiques se sont avérés difficiles en raison de l'étendue de la région à couvrir (5 millions d'hectares) et des distances séparant les offices (Oujda à Bouarfa 270 km) et les sites (jusqu'à plus de 300 km). En outre, la transhumance dominante et, par conséquent, la grande mobilité du groupe cible compliquent la préparation et la continuité. La meilleure occasion de rencontrer un plus grand nombre d'éleveurs est en général le jour du marché (souk). Toutefois, étant donné que les éleveurs viennent au souk pour régler des affaires ou accomplir d'autres tâches, ils n'ont pas forcément assez de temps (et par conséquent leur participation est partielle) ou n'étaient pas présents aux réunions suivantes. Aussi, la sélection des participants est toujours biaisée par ceux venus au marché spécialement pour cette occasion. Une des séances SEPO a été préparée par une visite informelle six jours avant la réunion ; toutes les autres ont seulement été précédées d'une visite informelle la veille.

Dans la région de l'Oriental, la formation et la phase de terrain ont été préparées en accord avec la direction du PDPEO à Bouarfa et du Centre Régional de l'INRA à Oujda. Le cours de formation a eu lieu à Bouarfa.

15/03/95 Tendrara (visite informelle le 09/03/95)

16/03/95 Tendrara (continuation)

21/03/95 Aïn Beni Mathar (20/03/95)

- 28/03/95 Oulads Sidi Abdelhakem (27/03/95)
- 31/03/95 El Ateuf (29/03/95)
- 03/04/95 Oulads Sidi Abdelhakem (suite) à Aïn Beni Mathar
- 05/04/95 El Ateuf à Debdou
- 06/04/95 Evaluation de la formation, phase de terrain et feed-back des expériences acquises ainsi qu'analyse et exploration de l'utilisation future de SEPO
- 11/04/95 Rédaction de l'évaluation préliminaire
- 18/04/95 Présentation de l'évaluation préliminaire à la commission d'évaluation du PDPEO
- 05/95 Préparation du rapport final.

Lors de la formation organisée par l'ACLA, les séances de terrain ont été préparées par le Centre de Travaux (C.T. 3205)¹⁰ à Douyet, près de Fès. Malheureusement, toute l'équipe de vulgarisateurs du Centre n'a pas participé entièrement à la formation.

Les séances de terrain ont eu lieu :

- 27/03/95 Ouled Ayde (visite informelle le 23/03/95)
- 28/03/95 Ouled Ghni
- 30/03/95 Aït Hmidane et parallèlement à Ras Tabouda
- 31/03/95 Evaluation du cours de formation
- 04/95 Préparation et rédaction du rapport de l'atelier.

L'utilisation pratique de l'outil SEPO était prévue pour les mois précédents. La phase de suivi était planifiée pour l'automne 1995, mais n'a jamais été réalisée. Le projet a été arrêté en 1997, après avoir perdu beaucoup de son élan et aucun accord n'a été trouvé quant à sa poursuite. Néanmoins, des expériences ont été acquises et permettent toujours, dans une certaine mesure, l'évaluation de la méthode. L'organisation du projet n'était peut-être pas assez flexible pour s'adapter aux situations très diverses dans lesquelles les participants ont continué à travailler après la formation. Elle a également entravé le maintien du contact direct entre la personne ressource et les utilisateurs et aurait exigé un engagement plus important de la part du projet et de la personne ressource. La phase qui a suivi la formation aurait nécessité un back-stopping externe plus intensif afin de renforcer et de consolider les expériences acquises.¹¹ Cela ne pouvait pas être assuré par les intermédiaires des projets concernés, surtout que seul un nombre réduit des stagiaires faisaient partie du personnel des projets. Il a également été noté que toutes les activités relatives à SEPO s'ajoutaient aux tâches et activités déjà existantes dans le plan d'action des projets. La question de savoir où et comment incorporer SEPO dans les plannings de travail n'a pas été assez discutée. Pendant la phase préparatoire du projet SEPO

¹⁰ Les Centres de Travaux sont des stations de vulgarisation qui couvrent une région donnée au sein de l'unité administrative (province) de la Direction Provinciale de l'Agriculture.

¹¹ L'offre/la proposition de financement du projet (ainsi que le calendrier d'exécution proposé du 22/12/1994) stipulait que l'équipe formée continuerait à appliquer la méthode seule après la formation. Il s'est avéré entre-temps, que cet énoncé aurait dû être non pas une hypothèse mais une composante active du projet.

déjà, une collaboration plus étroite entre le département de planification et de développement et le département régional (Maghreb) de la GTZ aurait permis de désigner clairement la « possession » du projet. Le suivi aurait du être préparé avec les organisations concernées, directement entre la personne ressource et les personnes à former ainsi que leurs supérieurs. Les initiatives prises tardivement n'ont pas permis d'aller plus loin. Le but initial d'élaborer des directives SEPO pour la formation et les séances de terrain ainsi que la contribution prévue des partenaires impliqués n'étaient pas assez transparents et négociés.¹²

5 L'application et la maîtrise de la méthode SEPO dans les différents projets et changements/adaptations effectués

La plupart des utilisateurs formés ont estimé être assez familiarisés avec la méthode. Le résultat aurait pu être meilleur si SEPO avait été utilisé plus souvent après la formation.

1.1.2 Vous êtes-vous familiarisé avec le nouvel outil de coopération (SEPO) ?

xx *Bien*

xxxxxxx *Suffisamment*

xxxx *Pas suffisamment familiarisé*

Environ 50 % des personnes interrogées estiment qu'elles maîtrisent bien la méthode dans la pratique ; une autre proportion importante estime avoir une idée de la méthode mais pas de pratique.

1.1.5 Comment jugez-vous votre maîtrise de la méthode ?

xxxxxx Je la maîtrise bien (dans la pratique)

x Je la maîtrise moyennement

xxxxxx J'ai une idée de la méthode (en théorie)

x Je ne la maîtrise pas/plus

Je ne peux pas juger

De par leurs expériences et la formation reçue, 50 % des stagiaires estiment aussi savoir comment adapter la méthode. Par contre, ceux qui n'ont pas continué à utiliser SEPO n'étaient pas sûr de pouvoir adapter la méthode.

... et appris comment l'adapter en cas de besoin.

xxxxxxx Je suis d'accord

x Je ne suis pas d'accord

xxxxx Je ne peux pas juger

5.1 Les différentes étapes de la méthode SEPO

La méthode SEPO proposée comprend quatre étapes :

- La phase de préparation
- L'atelier SEPO
- L'évaluation

¹² Ayant appris que le but final était de rédiger un manuel auquel ils devaient contribuer en expérimentant et adaptant la méthode pour rassembler des expériences et données sur l'utilisation et les résultats, certains membres de l'équipe de recherche s'attendaient à une compensation sous forme de per diem. Un encadrement conjoint et plus de transparence depuis le début aurait permis d'éviter ce malentendu.

- Le suivi

Les différentes étapes de la méthode SEPO doivent être adaptées. La place même de SEPO dans les procédures de travail des chercheurs ou vulgarisateurs doit être définie. En parlant de SEPO, on se réfère souvent à l'actuelle application de l'outil pendant l'atelier SEPO. Or, il y a lieu de différencier si SEPO est utilisé seul ou dans une séquence comprenant d'autres outils et activités. Les étapes de la méthode SEPO doivent, par conséquent, être modifiées de différentes façons.

5.2 La présélection des sites et des groupes-cibles

L'objectif de l'atelier SEPO détermine la présélection des sites et du (des) groupe(s)-cible(s). Dans la plupart des cas, SEPO a été utilisé par l'équipe de vulgarisation ou les chercheurs conformément aux activités proposées dans des régions données. Dans le cas de la phase de terrain dans l'Oriental, les sites ont été choisis afin de couvrir toute la zone du projet. Il aurait été judicieux de choisir des sites moins éloignés, ce qui aurait permis une préparation plus approfondie et facilité également une présélection des parties concernées à inviter à l'atelier SEPO. Cette étape demande une attention accrue, en particulier au début de la présentation de SEPO. L'intensité de la préparation exigée dépend également du niveau de familiarité de l'équipe avec la population et la région en question. Ce point est essentiel lorsque des questions sensibles sont à traiter et à décider au cours de l'atelier SEPO.

Si SEPO est utilisé pour des questions plus techniques, la présélection des sites et des groupes cibles est souvent déterminée par des facteurs agro-écologiques et la préoccupation principale des agriculteurs (par ex. contrôle des mauvaises herbes dans la culture de fèves). Si la méthode est utilisée pour l'évaluation d'essais conduits en milieu réel ou d'essais de démonstration, le choix est déterminé par ceux qui y ont pris part et ceux qui pourraient être intéressés par de telles expériences.

Si la méthode SEPO est utilisée comme faisant partie d'un projet de recherche, tout dépend à quel niveau du projet elle est employée. Le niveau et les différents types du système cultural peuvent être déterminés en employant d'autres méthodes (par ex. SONDEO)¹³. Les sites et groupes cibles sont choisis en fonction de cette donnée. Si SEPO est utilisé pour évaluer l'impact de certaines activités, la localisation et l'implication précédente des différents acteurs déterminent le choix.

Dans le cas d'une évaluation interne des méthodes de travail, les acteurs et sujets de discussion de même que le site sont également prédéterminés (par ex. gestion du parc des véhicules).

Il n'existe pas encore une demande de la part des agriculteurs pour identifier au préalable le choix du site, le sujet de discussion et les partenaires concernés.

Dans tous les cas, l'atelier SEPO s'est déroulé en séance plénière, sans constituer des sous-groupes de travail. En effet, le travail en sous-groupes (petit, moyen, grands exploitants/éleveurs) a été rejeté par les éleveurs-pastoralistes. Il n'y a pas de certitude basée sur des expériences pratiques comment le travail en sous-groupes pourrait faciliter la méthode SEPO. Pour cela, la possibilité de constituer des groupes n'a pas été retenue pendant la phase préparatoire.

¹³ SONDEO a été développé en tant qu'évaluation non formelle par un groupe interdisciplinaire de scientifiques au Guatemala par l'ICTA (Institute for agricultural research and technology).

5.3 La visite informelle du village/présélection des axes de discussion

Cette étape s'est révélée être l'une des plus importantes de la méthode SEPO. Il a été envisagé d'y intégrer d'autres outils, par ex. des outils MARP ¹⁴, pour permettre une meilleure compréhension de la situation en présence. La technique des entretiens semi-structurés fait déjà partie de la phase préparatoire, mais peut être complétée par des techniques de visualisation, telles que différentes cartes (cartes des ressources, carte des structures sociales, transects) ainsi que des calendriers et données historiques analysant les changements intervenus. Les techniques de classement par priorité peuvent aider à attirer l'attention sur le prochain atelier SEPO. Les outils suivants ont été proposés et utilisés :

- Transects
- Observations directes
- Données historiques et tendances
- Calendriers saisonniers et habitudes quotidiennes
- Classement par priorité (simple priorisation ou utilisation de critères à l'intérieur d'une matrice)
- Diagramme de Venn ¹⁵

L'utilisation de tels outils sous-entend qu'ils soient connus et maîtrisés. L'utilisation de transects pourrait s'avérer plus difficile, voire impossible dans les conditions de transhumance de l'Oriental, mais possible dans les zones sédentaires. L'incorporation de ces outils dépasse le cadre de la formation SEPO. Une formation séparée avant la présentation de SEPO serait alors nécessaire. Il pourrait même être envisagé de considérer SEPO comme l'un des outils MARP et d'organiser la formation en conséquence, en y intégrant un aspect de « sequencing », c'est-à-dire le choix approprié, l'association et l'enchaînement de différentes méthodes pendant la visite de terrain et tout au long du processus ou de l'approche.

Au cours de la réunion préparatoire, les points suivants devront être discutés ou du moins connus après la visite :

- Les préoccupations majeures de la population devront être connues (si elles sont déjà connues, elles devront être confirmées à cette occasion).
- Les initiatives prises précédemment par la population ou les innovations réalisées.
- Quelques informations sur l'organisation et la dynamique sociale et économique ainsi que sur les acteurs clés ou concernés à l'égard de certains sujets à débattre
- Evolution historique de la région et de sa population.

Il est conseillé de préparer et d'utiliser des check-lists pour les entretiens semi-structurés en se servant des techniques de visualisation MARP.

La visite sert également à préparer l'atelier SEPO qui suivra et à informer les gens concernés sur la méthodologie et le cadre dans lequel s'insère cette activité. Ce fai-

¹⁴ Méthode active de la recherche participative.

¹⁵ Pour plus de détails, voir Diamé *et al.* 1992.

sant, des relations existantes peuvent être renforcées ou de nouveaux liens peuvent être noués.

Sur la base et au cours des entretiens, une première sélection des sujets à débattre peut être effectuée. Il doit être clarifié quels axes de discussion peuvent être traités au cours de l'atelier SEPO et où se situe l'intérêt pour les deux parties d'y assister. Ceci peut s'avérer impossible lorsqu'il s'agit de groupes importants, mais peut être discuté individuellement ou en groupes restreints.

Une condition préalable pour l'utilisation de SEPO est la constitution de groupes homogènes. Ce terme doit être clarifié car il dépend de l'objectif de l'atelier SEPO. Le(s) objectif(s) devra(en)t être tracé(s) pendant la phase préparatoire. Il sera alors possible de déterminer sous quel aspect le groupe de participants devra être homogène ou mixte. L'organisation de l'atelier SEPO et l'éventuelle invitation pourraient intégrer des indications à ce propos.

Que signifie:

village,
communauté,
coopérative,
groupe d'intérêt,
groupe d'utilisateurs ?

Pendant la phase de formation, ces objectifs n'ont pas toujours été atteints et, par conséquent, il n'a pas toujours été possible de choisir les sujets de discussion adéquats et les personnes ressources appropriées. La visite informelle peut prendre plus d'un jour et il peut s'avérer nécessaire de la répartir sur plusieurs occasions en tenant compte des différentes situations de la population rurale.

Lorsque la population est sédentaire (par ex. dans un douar), les tâches de la visite informelle s'en trouvent facilitées et il est possible de les accomplir au cours de plusieurs visites consécutives. Dans la région de l'Oriental, la transhumance et la complexité des communautés pastorales rendent la tâche ardue ou, du moins, plus longue.

Le principe de triangulation s'applique tout spécialement à la visite informelle, où le choix des personnes à interroger se fait souvent au hasard, sans pouvoir être prédéterminé. Si possible, l'usage de techniques de classement social est à prendre en considération lorsqu'il est opportun. Aussi, des cartes des structures sociales pourraient être utiles afin de disposer de quelques informations sur les sources d'information (et leur influence) pendant la visite informelle.

Au plus tard à ce stade, les autorités locales doivent être informées de l'activité planifiée; cette opportunité peut servir à recueillir leurs avis en tant qu'informateurs clés (entretiens semi-structurés).

Un autre aspect important à ce stade est la multidisciplinarité de l'équipe. Les différentes disciplines représentées devraient permettre un certain degré de triangulation et une évaluation préliminaire des informations rassemblées. Néanmoins, il n'est guère possible pour des personnes ignorant les structures sociales, spécialement dans la distribution du pouvoir (politique, économique, social et traditionnel) d'en acquérir une connaissance solide lors d'une première visite. A cet effet, un échange des expériences et informations au sein de l'équipe SEPO le lendemain est de grande importance. Des incertitudes et opacités seront alors désignées et des possibilités recherchées pour combler ces lacunes dans la mesure du possible avant de poursuivre. Il est donc conseillé de prévoir du temps (quelques jours) pour une consultation entre l'équipe et d'autres sources d'information. Ceci donnera également aux participants le temps de s'organiser eux-mêmes.

5.4 L'atelier SEPO

Animation et visualisation

Les tâches (l'animation et l'enregistrement des contributions des participants) seront assurées par au moins deux personnes. L'animateur peut ainsi faire participer toutes les personnes présentes à la discussion pendant que les idées exprimées sont notées et visualisées en même temps. Dans certaines régions du Maroc, la présence d'interprètes locaux de langue berbère est nécessaire. Le berbère est ensuite transcrit en arabe. Afin d'assumer les différents rôles au sein de l'équipe, il est recommandé que ses membres entretiennent de bons rapports. Ceci est particulièrement important lorsque l'équipe travaille ensemble pour la première fois.

Bien que la méthode semble facile, il est important pour son application que la participation de tous les membres du groupe soit facilitée par une bonne modération et animation. Cela exige de la bienveillance à l'égard des membres du groupe ainsi que des compétences en communication et animation de groupe. L'animateur doit être un utilisateur expérimenté de la méthode. En effet, les résultats de l'atelier SEPO dépendent de la qualité de l'animation. Les contributions des participants pendant l'atelier SEPO sont, généralement, notées sur des cartes. Ceci peut être un handicap pour les participants illettrés qui devront mémoriser (visuellement dans leur mémoire) le contenu (l'information) des cartes étant donné qu'ils ne peuvent pas les relire. L'enregistrement de l'information nécessite beaucoup de sensibilité de la part de l'animateur et du rapporteur. L'équipe devra se méfier du risque de simplifier explicitement ou inconsciemment une information complexe (par l'animateur, l'interprète et le rapporteur). La reconfirmation répétée des notes et leur visualisation (en utilisation des symboles) est une façon de s'assurer que les idées et informations exprimées par les participants ont été enregistrées avec exactitude. Que l'information soit écrite sur des cartes ou avec de la craie sur un tableau noir ne semble pas avoir de l'importance. Pour le rapport de l'atelier SEPO, l'information devra peut-être être traduite en français, d'où de nouveau un risque d'altération du sens original. Il pourrait être envisagé de rendre compte des informations lors de prochains ateliers avec les agriculteurs/pastoralistes. Sous quelle forme les informations recueillies peuvent être restituées au groupe n'a pas encore été déterminé. Ceci pourrait s'avérer utile si le groupe souhaite utiliser le résultat de l'atelier SEPO à une autre fin (que celle prévue normalement).

Les problèmes rencontrés pendant les ateliers SEPO sont, pour la plupart, en relation avec des défaillances dans l'animation de groupe. L'influence des autorités et la monopolisation de la parole ont souvent été constatées.

2.2.10 Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

xx	Utilisation non adaptée (car le milieu pastoral est très difficile)
x	Non-respect de la méthode
xxxx	Compétence (maîtrise) faible de l'utilisateur
xxx	Faible considération du groupe cible
xxxx	Faible adaptation aux exigences du groupe cible (non alphabétisé)
xxxxxx	Problème de médiation/animation
xxxxxxxx	Monopolisation de la parole
xxxxxx	Faible participation de quelques personnes
xxxx	Présence des autorités
xx	Problèmes organisationnels
xx	Temps mal géré
xx	Problèmes liés au thème de l'atelier

x	Utilisation à la hâte ; on a commencé l'utilisation avant de maîtriser la méthode, le temps du projet le rendait nécessaire
x	Problèmes de communication avec les agriculteurs
x	Problèmes de langue (surtout Berbère en montagne)
x	Problème de représentativité des différentes catégories d'agriculteurs
x	Problème de moyens adaptés au contexte réel du milieu (lieu de travail, outils à utiliser, visualisation, lassitude des restitutions, etc.)
x	Les résultats restent limités aux informations recueillis lors de l'atelier SEPO.
x	Non-disponibilité de supports didactiques (visualisation)
x	Stratégie globale de l'intervention

Une condition préalable de SEPO est que les opinions et expériences des participants puissent s'exprimer librement sans craindre des conséquences négatives suite à la présence d'autorités locales, de représentants de l'administration et de personnes de notoriété politique ou sociale. Dans les sociétés à structures hiérarchiques traditionnelles, ceci peut ne pas être toujours possible (étant donné que le chef ne peut pas être remis en question). Ce fait doit être pris en compte lors de l'animation de l'atelier SEPO. Le médiateur devrait, par conséquent, connaître les valeurs et la structure sociales ainsi que la répartition des forces en présence. Ceci est particulièrement important à chaque fois que des sujets complexes (par ex. accès et contrôle de ressources, attribution et utilisation de terres) touchent des domaines sensibles du pouvoir (social, économique et politique). Une formation sociologique ou des connaissances de base et expériences dans ce domaine faciliteraient la tâche du modérateur/animateur. Toutefois, la plupart des vulgarisateurs et chercheurs n'ont pas une telle formation ou manquent d'expériences à ce niveau, ce qui complique leur tâche de modérateurs face à des situations complexes.

Il est vivement recommandé que l'équipe d'animation de l'atelier SEPO possède (ou acquiert pendant la phase préparatoire) de bonnes connaissances de la situation locale et du sujet de discussion en question. Il peut (pour cette raison) ne pas toujours être possible de choisir quelqu'un qui est étranger au projet, village, à l'administration, etc., étant donné que le facilitateur fait partie d'une des parties impliquées (par ex. le projet ou le service de vulgarisation) qui peut être considéré comme faisant partie du problème ou de la solution. Cette situation devra être clarifiée et l'animateur pourrait changer de rôle à chaque fois que son savoir (technique) est nécessaire et n'aura pas toujours à rester neutre.

Participer en tant qu'observateur peut initier de nouveaux animateurs (après une formation théorique) à la méthode et peut constituer une source précieuse pour partager des expériences avec d'autres. L'encadrement et la supervision méthodologiques ainsi qu'une évaluation interne des expériences en tant qu'animateur ou rapporteur peut aider à consolider celles-ci et à devenir un utilisateur confiant de la méthode.

Les supports didactiques (cartes de couleur et tableaux d'affichage mobiles) sont de plus en plus disponibles partout, mais leur usage se limite, la plupart du temps, aux institutions de recherche et aux directions provinciales de l'agriculture. Ce matériel de visualisation n'est en général pas disponible dans les offices de vulgarisation sur le terrain.

Lors de l'évaluation de questions plus techniques (par ex. contrôle des mauvaises herbes), les utilisateurs et participants ont semblé satisfaits de l'enregistrement des propos sur cahiers par l'équipe de vulgarisateurs et leur reconfirmation après relecture. Les agriculteurs ont été invités l'un après l'autre à décrire leurs expériences

(succès et échecs). L'animation a été facilitée par le sujet précis (technique) et l'intérêt et l'expérience partagés par tous les participants à son égard.

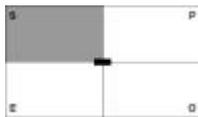
En cas d'évaluation interne, les succès, échecs, défaillances et obstacles sont recueillis moyennant un questionnaire anonyme. Il n'y a pas d'animation à ce niveau et seuls les causes et possibles solutions sont discutées ensuite en séance plénière, en faisant appel aux supports didactiques et à la modération.

Ceci illustre la flexibilité de la méthode et les adaptations qu'il est possible d'y apporter ainsi que les différents rôles que l'animation peut jouer. Les exigences envers le facilitateur et l'équipe toute entière peuvent être élevées et demander plus que des aptitudes techniques.

Déterminer les succès et échecs majeurs

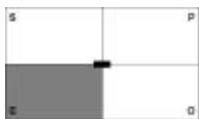
Il est nécessaire de comprendre clairement les termes employés. Le facilitateur devra expliquer (à plusieurs reprises) leur sens et usage avant et pendant les étapes SEPO. Les termes devront être définis et un consensus devra être trouvé avec les participants quant à leur signification dans le contexte spécifique SEPO.

La signification du succès et de l'échec pourrait être complétée en désignant les attributs « de qui » et « pourquoi ». Ceci permet d'obtenir plus d'informations sur les causes qui pourront être examinées plus tard en tant que potentialités et obstacles (avec l'attribut « avec quel effet »).



Il est conseillé de commencer par les succès, ce qui n'a pas toujours été évident. En effet, les agriculteurs ont préféré aborder tout de suite les « problèmes » et ont dû être motivés pour parler de leurs succès en premier lieu. Une raison pour cela pourrait être l'attente de l'assistance de résoudre certains des problèmes soulevés (à travers l'(les) organisation(s) représentée(s) par l'équipe d'animateurs). L'influence des subventions joue également un rôle. Les agriculteurs pourraient craindre qu'en parlant trop de leurs succès, ils puissent être privés de l'assistance matérielle ou financière sous forme de subventions (voir également chapitre 3.3).

Les succès et échecs ont été définis dans un cas comme des initiatives personnelles, couronnées de succès ou ayant échouées. Ceci peut déjà aider à mieux différencier entre échecs « internes » et « externes ».

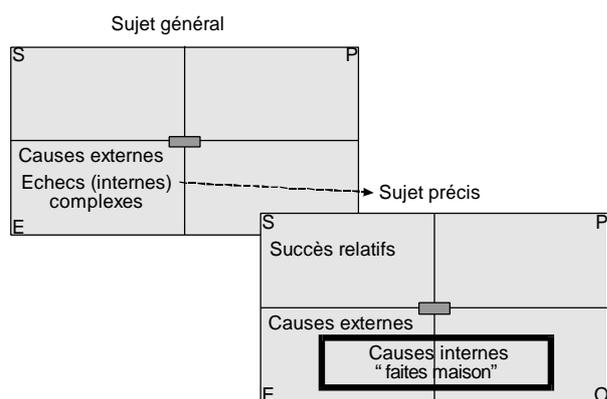


La distinction entre échecs « externes » et « internes » s'est révélée être une des tâches les plus difficiles. Une revue critique des échecs et défaillances devra être faite en prenant soin de ne pas extérioriser les échecs (projection). La question à poser est : « Qui a échoué et pourquoi ? » C'est un point essentiel puisque l'outil a été conçu pour encourager l'auto-initiative et l'autopromotion. Seuls les échecs et défaillances internes peuvent être directement influencés. Toutefois, des échecs externes peuvent être une source précieuse pour en tirer des enseignements.

La distinction entre interne et externe est directement liée à la composition des participants. A ce niveau, la présélection des participants par rapport au sujet à débattre reprend de l'importance. Ici, il se décide également si l'emploi de SEPO aura plutôt le caractère d'une évaluation interne ou externe. Si, par exemple, un projet désire une évaluation de ses activités et tâches et demande aux agriculteurs/pastoralistes de les évaluer, la tendance va vers une évaluation externe du projet par les agriculteurs/pastoralistes. Cela exige, par conséquent, beaucoup d'assurance de la part du facilitateur (du projet ou de l'organisation concernée) pour enregistrer et accepter les

avis exprimés et ne pas réagir tout de suite au lieu d'en instruire. L'évaluation sera plutôt interne si l'équipe du projet (administration) fait partie des participants, afin d'évaluer avec eux les activités entreprises ensemble. Cette étape de SEPO peut aussi révéler le degré d'identification des « bénéficiaires » avec les activités du projet. Un niveau élevé de participation active préalable des agriculteurs/pastoralistes à toutes les phases du projet facilite l'utilisation de SEPO pour une évaluation interne.

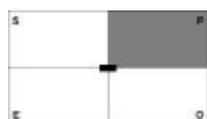
Des échecs et défaillances qui semblent plus importants devraient être désignés comme tels et analysés plus en détail. Le classement par ordre d'importance peut s'avérer difficile étant donné que l'importance et la qualité des succès et échecs/défaillances sont perçues différemment par chaque participant. Un consensus est alors nécessaire et a généralement été trouvé. La présence d'autorités locales, de notoriétés publiques, etc. constitue une importante source d'influence.



Si un échec (ou une faiblesse) prioritaire est toujours très complexe et a été choisi pour être traité, il pourrait devenir le sujet de discussion d'une nouvelle fenêtre SEPO. Ceci pourrait permettre d'identifier aussi des aspects (potentiels) positifs en rapport et d'approfondir les aspects liés à ses causes et obstacles pour résoudre le problème.

Lors des premières applications de l'outil, une certaine gêne a subsisté quant aux échecs externes identifiés et à l'attitude à adopter.¹⁶ De nouveau, il est judicieux de rechercher les facteurs ayant contribué à cet échec ou cette faiblesse externe (qui se situe en dehors du champ d'influence des participants) et le fait de savoir si ces facteurs persistent encore ou non aidera à définir les obstacles. Dans le contexte du Maroc, de nombreux échecs externes sont en relation avec les structures économiques, sociales et politiques et constituent les principaux facteurs influençant la pertinence et la faisabilité des solutions proposées. Dans certains cas, la division en facteurs internes et externes s'est révélée dommageable, puisque la complexité de la situation du groupe cible n'est plus prise en considération dans sa totalité. Le dynamisme de situations complexes ne pouvait pas être pris en compte de façon appropriée étant donné qu'il s'est avéré que SEPO fige les problèmes soumis à des changements.¹⁷ Aussi, l'accent devra être mis sur l'analyse approfondie des causes (et effets), puisque l'analyse détaillée d'un problème peut déjà comporter la moitié de la solution.

Promouvoir des initiatives et éliminer des défaillances



Après avoir analysé les causes des défaillances, échecs et problèmes, des solutions alternatives susceptibles de les résoudre à l'avenir (succès potentiels) sont discutées. Les buts devront être dé-

¹⁶ Si la finalité de la méthode SEPO est de trouver des solutions aux problèmes influençables, alors il faudrait un autre outil de diagnostic complémentaire à SEPO pour traiter et résoudre les problèmes non influençables avec les personnes impliquées en dehors des interventions des pouvoirs publics.

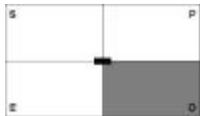
¹⁷ Les conditions climatiques ont un impact considérable sur la production animale et agricole. L'influence de la situation actuelle, par ex. en année aride, est prédominante et les conclusions tirées pourraient ne pas s'appliquer à des années "normales" ou "humides".

signés d'un commun accord et les individus, groupes ou organisations concernés pouvant contribuer à la solution proposée seront à identifier. Les activités sont planifiées et les tâches et moyens assignés aux concernés.

La composante active de SEPO provient de cette étape et pourrait pour cela être considérée comme sa partie centrale. Cela peut également être le pas le plus difficile. Les problèmes rencontrés à cette étape sont en relation avec

- le niveau d'homogénéité/hétérogénéité du groupe en présence,
- la complexité du problème/de la solution proposé(e)
- le processus de prise de décision
- le mandat (social, politique, économique).

Le type et la faisabilité des solutions proposées dépendent du mandat et des différents points de vue exprimés par les participants. Un biais similaire que lors de l'étape analytique de la méthode SEPO peut être occasionné. Les individus, groupes ou organisations concernés pourraient être identifiés, mais leur point de vue sur la solution proposée ainsi que la responsabilité qui leur est attribuée ne pourraient pas être discutés avec eux. De ce fait, la faisabilité de la solution proposée a du être vérifiée puisqu'elle était trop dépendante des facteurs externes. La transformation des défaillances comporte le risque d'extérioriser la solution ou de la remettre à plus tard.¹⁸ Si la solution envisagée correspond à ces caractéristiques, elle devrait être évaluée de nouveau pour déterminer si le problème qu'elle doit résoudre est plutôt externe et doit donc être corrigé.¹⁹ Si SEPO était appliqué au cours du suivi donné à une telle solution, cela s'imposerait.



L'utilisation délibérée du cadre obstacle de la fenêtre SEPO a été négligée pendant la formation et le premier essai de l'outil sur le terrain. Il a été présumé que les agriculteurs/pastoralistes en tiendraient (automatiquement) compte en réfléchissant et en proposant d'éventuelles solutions aux défaillances internes.

La complexité de la solution proposée influence également le degré de faisabilité. Des sujets précis (souvent techniques) posent moins de problèmes. Des solutions complexes (comme l'utilisation des terres et la gestion des ressources communales) ne peuvent pas (facilement) être négociées compte tenu du temps imparti (deux à au maximum quatre heures de l'atelier SEPO) et du mandat souvent restreint des participants. La création de comités aurait pu être une conséquence afin de différer la décision et de donner la possibilité aux personnes concernées mais non encore impliquées d'exprimer leurs points de vue.

Toutefois, dans l'optique d'identifier les éventuelles solutions (en particulier à l'égard de questions plus complexes du développement rural), cela peut avoir des effets défavorables si le groupe des participants est constitué uniquement d'une des parties impliquées. La faisabilité et la durabilité des actions (solutions) proposées dépendent du consensus rencontré auprès de tous les acteurs concernés.

La réussite des initiatives dépend d'une condition : que les participants puissent prendre l'initiative et la responsabilité des mesures proposées. Cela n'a souvent pas

¹⁸ En créant des comités ou en demandant de l'assistance de l'extérieur ou en transférant la responsabilité (proverbe allemand : *“Wenn man nicht mehr weiter weiß, macht man einen Arbeitskreis”*).

¹⁹ Le sujet traité peut toujours être trop complexe; il sera alors divisé.

été le cas, mais a néanmoins conduit à prendre conscience de la nécessité d'impliquer toutes les parties concernées par la complexité du sujet. La prise de décision au cours de l'atelier SEPO suit les principes démocratiques (consensus général et/ou accord par vote). La prise de décision dans des sociétés traditionnelles et hiérarchisées est souvent le résultat d'une (longue) procédure de négociation et d'entente entre leaders ou représentants (de clans ou groupes ethniques) sans signes évidents vis-à-vis de l'extérieur. Les décisions prises de cette façon ont une chance bien plus grande d'être acceptées et durables.²⁰

En cas de conflits ouverts ou latents, la situation se complique encore. Il peut s'avérer impossible de continuer à utiliser SEPO. D'autres méthodes, spécialement conçues pour la médiation et pour la résolution de conflits, sont alors à utiliser en premier lieu.²¹

Cela illustre la difficulté de garder le juste équilibre entre l'homogénéité du groupe et la représentativité bien dosée des participants. Des défaillances lors de la préparation de l'atelier SEPO mais également l'inexpérience de l'équipe SEPO (quels sujets et solutions peuvent être discutés de façon « interne ») en étaient la cause.

Lorsque SEPO a été utilisé pour mettre au point des plans d'actions pour des activités de recherche et de développement, l'étape analytique de SEPO a été séparée de la prise de décision et du processus de planification (Dia *et al.* 1998). Cela a permis une plus grande réflexion des deux côtés sur l'analyse et l'identification des ressources disponibles et des parties à impliquer et à inviter à la planification. Il est conseillé d'espacer les ateliers consécutifs par quelques jours d'intervalle. Le planning convenu lors de la deuxième session est alors effectué par ceux qui peuvent en effet prendre la responsabilité des mesures proposées. Il reste à vérifier si cette façon de procéder peut aussi s'appliquer à la région de l'Oriental.

Les solutions proposées n'ont pas dans tous les cas été relatives aux défaillances déterminées (p. 68, El Amrani *et al.* 1995) ; cela était peut-être dû au fait que le facilitateur n'était pas assez familiarisé avec la méthode, mais il est également possible que la solution proposée était justement disponible et/ou subventionnée et qu'elle a été choisie pour cela.

5.5 Le suivi

SEPO n'a pas encore été beaucoup utilisé au cours d'une phase de suivi. Cela ne veut pas dire que la méthode ne s'y prête pas, mais simplement qu'elle n'a pas été utilisée suffisamment jusqu'à présent. L'évaluation des expériences existantes permet néanmoins de tirer quelques conclusions.

Il existe un aspect important du suivi relatif au type et à la complexité de la décision prise à l'atelier SEPO. Il s'est avéré que des questions trop complexes, impliquant beaucoup (trop) de personnes ou différentes organisations à différents niveaux, rendent le suivi pratiquement impossible. Plus la solution est simple et locale, plus le

²⁰ Il pourrait s'avérer nécessaire de réviser l'affirmation que la création de comités est seulement une extériorisation du problème et de sa solution. Il se pourrait aussi que ces comités soient les "descendants modernes" des négociations traditionnelles. Néanmoins, il faut rappeler que la plupart des comités proposés ne sont jamais devenus opérationnels ou n'ont pas existé assez longtemps pour aboutir à une solution adéquate. Il est incertain quelle contribution SEPO aurait pu avoir puisqu'il n'a pas été appliqué dans ces comités.

²¹ Cf. "Prozessmonitoring"; "La consultation interne" publiés par GTZ-GATE.

suivi est facile. Si les protagonistes clés, qui ont été identifiés mais qui n'ont pas participé à l'atelier, ne donnent aucune ou pas l'importance nécessaire au sujet traité, aucun suivi ne peut réussir. Dans un tel cas, la solution dépend trop de facteurs externes et il ne suffit pas d'informer les personnes concernées des décisions prises (unilatéralement) ; elles doivent être impliquées dans la mesure du possible au cours d'un atelier SEPO séparé. La recommandation faite pendant la présentation de SEPO à propos de l'information de tous les protagonistes concernés et responsables est à revoir dans ce sens.²² Il aurait pu être possible d'utiliser SEPO pour évaluer l'échec des solutions qui se sont révélées inefficaces et identifier les obstacles laissés de côté auparavant ; en effet, un échec comporte également des éléments positifs dont le potentiel pourrait ne pas être exploité.

Des expériences positives ont été faites avec les mesures faisant partie d'activités de recherche et développement réalisées en commun. La plupart des activités proposées ont été réalisées (par ex. journées de terrain) et évaluées (expérimentation en milieu réel et essais de démonstrations) (Dia *et al.* 1997; Guirrou, communication personnelle). Le suivi des résultats acquis pendant les ateliers SEPO a été facilité par le fait qu'ils ont été intégrés dans le plan d'action du centre régional de recherche (INRA CRRA Tadla). Dans quelques rares cas, une forme adaptée de SEPO a été utilisé pour le suivi et l'évaluation d'activités de vulgarisation (Hraoui & Hai, communication personnelle).

Le suivi des résultats émanant des ateliers de formation a été entravé par le fait que les équipes SEPO étaient pendant la formation (du moins en partie) factices. Les participants venaient de différentes organisations et de régions très éloignées. La plupart d'entre eux n'ont pas continué à travailler ensemble dans une équipe, ni n'ont pu échanger leurs expériences.

En raison du manque d'appui et de surveillance des expériences sur le terrain par le projet SEPO, les projets et organisations concernés ont attribué peu d'importance à cette phase. Un certain nombre d'activités entreprises ont néanmoins été inspirées par les ateliers SEPO, mais il n'est souvent plus possible de les y relier directement.

5.6 La mise en pratique des résultats SEPO

Il existe différents aspects à prendre en considération. Certains ont été mentionnés précédemment, mais, compte tenu de leur importance, ces mots clés sont répétés ici et seront illustrés par quelques études de cas :

- Faisabilité de la (des) solutions(s) proposée(s) : sur le plan technique, social, économique, politique, légal, ...
- Représentativité de la (des) décision(s) prise(s) et de la (des) solutions(s) proposée(s)
- Ressources disponibles
- ...

²² "Si les autorités locales ne sont représentées à l'atelier, elles seront informées par les agriculteurs des résultats de l'atelier, dans la mesure où elles sont également concernées par ces résultats" (cit. Participatory project appraisal and evaluation with SWAP. Un manuel destiné aux utilisateurs de Manfred Beier et Theda Kirchner) ; voir aussi El Amrani *et al.* 1995.

Parmi tous les ateliers réalisés dans l'Oriental, seulement quelques uns ont été suivis avec attention par la suite. Voici la description de quelques cas.

Le premier se rapporte au problème identifié du manque de points d'eau près ou à l'intérieur des parcours mis en repos de Tendrara et Maâtarka. La solution proposée comportait la création d'un comité chargé de la gestion de ces points d'eau ainsi que de la gestion de fonds nécessaires à l'entretien et à la construction de nouvelles facilités d'abreuvement (Acherkouk *et al.* 1995, chap. 4.2).

Entre-temps, cette proposition a abouti à la création de deux associations de gestion de points d'eau dans les deux communautés. Les associations opèrent actuellement dans la zone et font en sorte de remettre en état les points d'eau existants et d'en construire de nouveaux. Cela a pu être réalisé grâce à un consensus entre les neuf coopératives pastorales installées dans les deux communautés. Ce consensus a été facilité par l'absence de conflits entre les parties (tribus) en présence et représentées au sein des coopératives. Les coopératives ont contribué avec une somme substantielle (chacune 30 000 DH) à la création des associations. Les fonds ont été utilisés pour couvrir les frais courants (gardiens, gasoil, ...), acheter des machines et financer des constructions. Les informations recueillies fournissent un aperçu de la situation actuelle :

Succès relatifs à la gestion des points d'eau :

- Création de deux associations (Tendrara et Maâtarka)
- Maintien des points d'eau existants
- Remise en état des points d'eau, pompes, sources, petits barrages
- Recrutement de gardiens
- Capital de départ financé par les coopératives

Facteurs de succès ayant contribué à l'existence (jusqu'à présent) des associations :

- Participation active des utilisateurs
- Disponibilité d'un camion
- Assistance technique pour la remise en état, le maintien et la création des points d'eau par l'administration locale
- Consensus parmi tous les concernés quant à la nécessité d'une solution autonome
- Absence de conflits entre les clans concernés
- Capacité des leaders à négocier, avec l'entremise de l'administration locale
- Accord sur la résolution en faveur de la gestion et du maintien des points d'eau
- Sédentarisme croissant de la population locale/éleveurs, d'où une plus grande dépendance vis-à-vis de l'eau disponible à proximité

Echecs internes :

- Pas d'accord, ni de procédure concernant le refinancement (« revolving fund ») et les mécanismes de financement durables de l'association

Facteurs externes :

- Sécheresses au cours des deux dernières années
- Plus de paiements d'indemnités venant des mises en repos
- Revenus réduits et manque à gagner des éleveurs/adhérents des coopératives

Potentialité(s) :

- Consensus sur le moyen et la procédure d'autofinancement
- Eleveurs importants capables et prêts à payer pour l'eau
- Certaines coopératives reprennent en main la gestion et le maintien des points d'eau sur leur terrain (« woulf »²³)

²³ Woulf : Lieu (parcours) habituel d'un clan.

Obstacles :

- Proportion importante d'élèves à faibles ressources et revenus bas (jusqu'à 90 % dans certaines coopératives)
- Problèmes légaux pour fixer le prix de l'eau

SEPO n'a pas été utilisé pendant la création des associations et la mise en œuvre des résultats du premier atelier SEPO. Les entretiens réalisés ont révélé la prise de conscience de la nécessité de l'initiative d'autopromotion, même si les limites de l'autonomie étaient évidentes. Cette prise de conscience et le développement de l'initiative d'autopromotion prend du temps et le désengagement abrupt de l'Etat est intervenu alors que les gens qui n'y étaient pas du tout préparés.

La création d'une commission (« police des parcours ») pour éviter le viol des mises en repos²⁴ n'a pas été un succès. La commission n'a pas été soutenue longtemps (détérioration graduelle de la commission) et n'a pu remplir son rôle pour différentes raisons. Il est en effet impossible de dénoncer un membre du même clan (tribu) sans que la position sociale dans la société n'en souffre. D'autre part, des désaccords entre différentes tribus peuvent apparaître. Personne (parmi les gens concernés) n'a voulu faire partie de cette police des parcours et le PDPEO n'a pas non plus voulu jouer ce rôle (l'autonomie des pastoralistes étant en jeu). Finalement, les techniciens étaient seuls pendant leurs tours de garde et ont, par conséquent, cessé leur activité. De plus, les deux années successives de sécheresse n'ont pas permis une fermeture stricte des zones mises en repos étant donné que le fourrage était rare dans toute la zone. Ce cas illustre de nouveau les limites des solutions rapidement décidées dans un environnement complexe et à risques. Etant donné que SEPO n'a plus été utilisé, il n'a pas pu être vérifié si son utilisation continue aurait pu améliorer la solution proposée.

Une forme simplifiée de SEPO a été utilisée pour identifier d'éventuels champs d'actions pour promouvoir la production des fèves, en particulier à l'égard du contrôle de l'orobanche (*Orobanche crenata*) dans la Province de Sefrou. Les résultats du premier atelier ont été utilisés pour réaliser des essais de démonstration en milieu réel dans les différentes communautés. Les essais et expériences acquis ont été évalués au terme d'une campagne de 3 ans (14/07/98 Coopérative Zaouria, 29/06/98 Bir Tami Tam, 10/06/98 Ras Tabouda). L'outil a été choisi en raison de son efficacité et adaptation à évaluer les expériences (techniques) de groupes spécifiques d'agriculteurs qui ont partagé les mêmes expériences.

De la même façon, des essais, conduits en milieu réel, ont été basés sur un premier atelier SEPO réalisé dans la Province de Fès (C.T. de Douyet, 30/01/96). Bien que SEPO n'a plus été utilisé pour les activités consécutives, les thèmes mis en exergue pendant les entretiens avec les agriculteurs ont conduit à des adaptations des techniques culturales et des techniques de protection végétale. Ces résultats et expériences, acquis par les agriculteurs, l'équipe de vulgarisation et les chercheurs impliqués, ont stimulé les activités au-delà des solutions proposées par l'atelier SEPO.

Pour le Service de Recherche et Développement du Centre Régional de Beni Mellal, les ateliers de planification SEPO en 1997 se sont soldés par une multitude d'activités : des journées de terrain, d'information, des campagnes de sensibilisation, des essais de démonstration, des essais en milieu réel et des vergers pilotes ont été réalisés. Les activités se poursuivent toujours et sont actuellement évaluées.

²⁴ Protection saisonnière des parcours.

5.7 L'évaluation

L'évaluation de l'outil et les expériences acquises lors de son application se limitent surtout à celles faites en 1995. Par conséquent, il n'y a pas beaucoup de remarques quant aux changements intervenus dans le processus d'évaluation. L'évaluation immédiate des ateliers SEPO (le lendemain) s'est avérée quelquefois embarrassante. Ceci peut être dû au fait que, souvent, lorsque SEPO était utilisé, le niveau d'expériences était faible. Les leçons apprises ont également servies pour (renforcer) la constitution de l'équipe. Plus les utilisateurs sont expérimentés, plus les séances d'évaluation sont courtes, mais elles restent néanmoins nécessaires.

6 Les différents utilisateurs de l'outil

Les différents utilisateurs de SEPO sont sensés faire partie du personnel d'organisations de recherche et de vulgarisation. Ce sont là les utilisateurs explicites, ciblés lors de la planification du projet ; par conséquent, ils devront être considérés de près. Les agriculteurs faisaient également partie du groupe cible, mais n'étaient pas directement visés pour être formés, plutôt pour être des partenaires et des bénéficiaires. Toutefois, ce sont aussi des utilisateurs potentiels de l'outil.

On peut se poser la question « pourquoi les décideurs politiques ne figurent pas dans ce chapitre ? ». Ils n'ont pas participé aux cours de formation et n'étaient pas visés spécialement pendant le projet. Néanmoins, leur implication en tant qu'utilisateurs et promoteurs de SEPO aurait dû être envisagée dès le début. Aussi, leur évaluation positive de l'utilisation SEPO aurait pu renforcer un processus d'institutionnalisation.

Une autre question est « quand est-ce que la méthode utilisée peut toujours être appelée SEPO et quand est-ce que ce n'est plus possible ? ». La méthode SEPO, telle qu'elle a été présentée au cours de la formation, n'a pas été utilisée à grande échelle. L'utilisation et les utilisateurs de SEPO l'ont modifié de différentes façons, notamment en abandonnant l'élément de visualisation. Un nombre important des personnes ayant suivi une formation affirment utiliser les principes SEPO dans leur vie professionnelle et privée. Cela montre le potentiel de la méthode et sa capacité à s'adapter aux différents utilisateurs et aux différentes fins.

6.1 Evaluation de la méthode SEPO par des agriculteurs/pastoralistes

L'information, comment les agriculteurs/pastoralistes ont évalué l'utilisation de la méthode SEPO, est fragmentée. Il y a quelques indications données par les animateurs à partir des réponses données dans le questionnaire. L'atelier SEPO, en tant que tel, a été évalué le plus souvent positivement et apprécié par les participants.

Comment les participants (agriculteurs/interlocuteurs) ont-ils jugé l'usage de la méthode SEPO ? (questionnaire paragraphe 2.3)

x Pas utile

- Décisions détenues par d'autres personnes (autorités provinciales, locales, ...)

xxx Peu utile

- En raison du milieu très fragile (pastoral) et la non-maîtrise de la méthode (faute de formation)
- Il faut toujours quelqu'un qui réunit les gens
- Pas d'engagement des personnes responsables dans les solutions
- Pas de suivi
- Les éleveurs restent toujours méfiants vis-à-vis de l'administration.

xxxx Très utile

- Car elle [la méthode] permet d'identifier les vrais problèmes et d'y trouver des solutions adéquates en collaboration avec tous les partenaires concernés. Mais il faut qu'il ait une continuité et une volonté pour trouver des solutions aux problèmes identifiés.
- Ils ont pu, grâce à l'application de cette méthode, résoudre certains problèmes.
- Elle reflète les contraintes réelles.
- Elle définit un programme faisable.
- Elle définit les différents intervenants ainsi que leurs différentes tâches.

xxx Je ne peux pas juger

- Il n'y a pas eu une suite et une autre utilisation.
- Parce qu'il n'y a pas eu continuité.
- Je n'ai pas eu la possibilité de suivre l'atelier sur le terrain.

L'atelier SEPO a été l'occasion pour chacun de donner son point de vue, tout en permettant la discussion de problèmes relatifs à la situation du groupe et/ou des individus. Les agriculteurs/pastoralistes ont apprécié cette approche et l'atelier de groupe a été souvent assez animé.

Cette appréciation positive s'oppose à l'évaluation du suivi et de l'impact de certains ateliers SEPO qui est resté réduit à inexistant. Il existe une certaine ambivalence quant à la relation entre les organisateurs d'un atelier (SEPO) et les agriculteurs/pastoralistes présents. Cette relation est marquée par les expériences faites auparavant entre les représentants administratifs (ou de projet) et les agriculteurs. Les agriculteurs ont été (trop) souvent sollicités pour des réunions où des problèmes, besoins et possibles solutions ont été discutés, sans continuité, ni suite. Le scepticisme engendré a, par conséquent, influencé différents ateliers et une perte de confiance (mutuelle) a été observée.

Déjà pendant le cours de formation, il a été discuté de la façon dont les techniciens voient les agriculteurs et vice versa. En cas d'échange continu entre techniciens et agriculteurs, l'appréciation mutuelle de la méthode SEPO a augmenté et renforcé la relation positive existante entre les deux parties impliquées.

Il n'existe pas de rapports sur les agriculteurs/pastoralistes qui ont utilisé ou qui continué à utiliser cet outil. Cet aspect n'a pas été couvert pendant la formation et n'a pas non plus été initié plus tard. Néanmoins, le potentiel de la méthode a été reconnu pour les réunions des coopératives, mais il reste à être testé.

6.2 Evaluation de SEPO par les vulgarisateurs et chercheurs

Il est rare que les chercheurs et vulgarisateurs possèdent une formation en sociologie (Baur & Kradi 1989). Aussi, une équipe de formation essentiellement technique (disciplines (de production) agronomiques) peut ne pas accorder beaucoup d'intérêt à cet outil, ni posséder les compétences nécessaires pour son utilisation et adaptation continues. La formation (et l'utilisation de SEPO) a contribué à sensibiliser les participants à un changement d'attitudes, même si les frontières interdisciplinaires sont toujours rarement franchies.²⁵

²⁵ Les résultats de certains ateliers SEPO n'ont pas abouti à des thèmes de recherche agricoles (dans un sens étroit). En plus, un agronome, par exemple, qui voit dans la production et l'écologie végétales ses tâches principales (formation professionnelle) et qui accorde moins d'importance aux aspects sociologiques (humains), ne favorise pas un passage et un croisement des idées. La relation triangulaire "animal-plante-humain" est reconnue, mais un engagement dépassant le profil professionnel n'en est pas déduit.

1.1.4 Sensibilisation quant à la nécessité de prendre en considération les besoins et les attentes des partenaires (agriculteurs/pastoralistes)

La formation

x	a beaucoup contribué à ma sensibilisation
xxxxxxxxxxx	a contribué à ma sensibilisation
	a peu contribué à ma sensibilisation
	n'a pas contribué à ma sensibilisation

Les participants aux séances de formation ont exprimé leur appréciation de la méthode SEPO immédiatement après la formation en 1995. Parmi eux, 15 ont également répondu au questionnaire en 1999 et donné leur point de vue. Les deux évaluations sont confrontées dans le tableau suivant.²⁶

<p>Evaluation des expériences acquises avec SEPO (1995)</p> <p>SEPO est facile et peut être un succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ s'il est bien présenté aux participants ▪ si les objectifs de SEPO sont bien expliqués ▪ si les termes employés sont bien expliqués et compris ▪ si les agriculteurs ont été/sont bien informés ▪ s'il a été bien préparé par les animateurs ▪ conditions de travail avantageuses ▪ s'il est axé sur un sujet spécifique ▪ si des solutions sont accessibles pour des solutions concrètes ▪ si le groupe d'agriculteurs est homogène et organisé, s'il partage les mêmes intérêts et objectifs ▪ si des personnes influentes ne sont pas présentes ▪ s'il n'y a pas d'influence des autorités et de l'administration <p>Aspects positifs de SEPO mentionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ il engage un maximum d'agriculteurs pendant l'atelier ▪ il est participatif et attirant ▪ il est structuré 	<p>Evaluation des expériences acquises avec SEPO (1999)</p> <p>Succès</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode participative ▪ Méthode structurée ▪ Méthode à large spectre d'utilisation ▪ Bon outil de diagnostic ▪ Permet la focalisation sur des problèmes réels et des solutions appropriées ▪ Responsabilisation des différents partenaires ▪ Faire contribuer les populations rurales à formuler des solutions à leurs problèmes ▪ Participation de l'ensemble des concernés ▪ Identification des priorités ▪ Responsabilisation des partenaires ▪ Outil d'évaluation interne ▪ Stimulation de l'esprit d'auto-promotion chez les éleveurs ▪ Moyen de collecte d'information simple, rapide et participatif ▪ Facilite la discussion ▪ Aborde les sujets d'intérêts commun ▪ Permet de concrétiser la discussion en des solutions pratiques ▪ Méthode participative ▪ Fait participer le maximum de participants ▪ Compréhension des problèmes ▪ <i>Généralement difficile à évaluer les actions ... jugées être des succès et/ou non désire de les dénombrer</i> ▪ Tous les sujets/thèmes sont identifiés. ▪ Avoir une idée précise sur le savoir-faire des paysans ▪ Traduire les technologies produites par les agriculteurs sous forme de programme d'action chez les autres ▪ Stimulation de la prise de conscience des intéressés ▪ Possibilité de résoudre (quelques) problèmes immédiatement ▪ Participative ▪ Démarche logique
<p>Les défauts de la méthode SEPO ont été évalués de la façon sui-</p>	<p>Echecs (internes)</p>

²⁶ Première colonne : traduction et résumé de l'évaluation de deux ateliers SEPO à Aït Hmidane et Ras Tabouda (Maroc) et évaluation finale de l'atelier de formation, El Amrani et al. 1995.

<p>vante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ difficultés à expliquer les étapes suivies et termes employés pendant l'atelier SEPO ▪ à distinguer entre échecs externes et internes ▪ la différenciation entre les échecs n'a pas été suffisante pour trouver des solutions concrètes ▪ La méthode est qualitative et ne permet pas de quantifier ▪ La méthode n'est pas multi-institutionnelle ni multidisciplinaire. ▪ Il n'est pas facile de hiérarchiser/prioritiser les succès et échecs. ▪ Elle dépend (trop) du facilitateur. ▪ Redondance accentuée / trop de répétitions ▪ TROP longue ▪ TROP sophistiquée ▪ Vocabulaire trop limitée <p>Les résultats obtenus avec SEPO ont été évalués et qualifiés de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ biaisés ▪ ils ne répondent à la réalité ▪ Les problèmes étaient déjà connus de l'équipe de vulgarisation (pourquoi SEPO ?) ▪ SEPO n'a pas réussi à révéler les vrais problèmes ▪ SEPO fige les problèmes alors qu'ils changent. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode assez lourde et trop pédagogique ▪ Manque de précision de certains termes utilisés (échecs non influençables, potentialités, ...) ▪ Méthode négligeant les échecs non influençables qui sont parfois déterminants ▪ Difficulté de focaliser les agriculteurs sur le(s) problème(s) à cibler en priorité ▪ Manque de familiarisation des vulgarisateurs et agriculteurs avec la méthode (terminologie et étapes, ...) ▪ Résultats pouvant être biaisés par le comportement et les influences des différents acteurs concernés ▪ Difficulté de hiérarchiser et de prioriser les échecs qui sont souvent nombreux et diversifiés ▪ Parfois, les populations ne distinguent pas entre les échecs internes et externes, d'où des problèmes d'identification des échecs. ▪ Engagement non honoré ▪ Suivi non assuré ▪ La non-implication des décideurs ▪ Solutions moins efficaces ▪ Franchise exagérée ▪ Limite le rôle du modérateur ▪ TROP formelle ▪ Demande une visualisation ▪ Non adaptée aux réalités (pratiques sociales différentes) ▪ <i>Facilement collectés, mais les échecs sont souvent de type « externe ».</i> ▪ Certains sujets ne sont pas compris par les partenaires ou sortent du sujet principal ▪ Certains échecs sont parfois internes et externes. Dans ce cas, la décision qui pourrait être prise peut être positive ou négative selon son classement en échec interne ou externe. ▪ <i>Avoir une idée sur les expérimentations pratiques par les agriculteurs, les différents niveaux d'organisation qui sont la cause des échecs</i>
<p>Conditions préalables pour utiliser SEPO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La méthode demande une équipe multidisciplinaire afin de résoudre des questions complexes (absence de chercheurs pendant l'atelier). ▪ Elle exige une vision globale du développement agricole et rural intégré côté décideurs. 	<p>Echecs (externes)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode très difficile à appliquer dans un milieu où l'analphabétisme élevé ▪ Difficile de gagner la confiance des agriculteurs pour adhérer à cette méthode ▪ Manque de formation de cadres et de vulgarisateurs dans le domaine des techniques de communication ▪ Nécessite des groupes homogènes, ce qui est impossible dans les systèmes pastoraux ▪ Décision pour résoudre les problèmes entre les mains des autres. ▪ <i>A partir des systèmes de connaissances et d'information établis entre les différents intervenants, on peut avoir des idées précises sur ces échecs.</i>
<p>Il a été recommandé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tester SEPO dans des exploitations spécialisées ▪ approfondir (la discussion con- 	<p>Potentialités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration des programmes de recherche /vulgarisation et leur évaluation ▪ Diagnostic et étude des filières

<p>cernant) les échecs majeurs pour arriver à des programmes opérationnels pour la recherche et la vulgarisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ne pas négliger complètement les problèmes qui ne sont pas influençables mais au moins les discuter ▪ appliquer SEPO dans des « zones homogènes » (définies comme telles par la vulgarisation) ▪ impliquer les agriculteurs sachant lire et écrire pour rédiger les cartes ▪ tenir plusieurs ateliers SEPO pour bien connaître les problèmes ▪ choisir à seul sujet à débattre et de le traiter en détails ▪ SEPO exige des connaissances minimum de la situation et des conditions locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation d'études et d'analyses de situations pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets de développement en milieu rural ▪ Recherche des initiatives des communautés en vue d'élaborer des projets de développement concertés ▪ Elle permet aux différents groupes de s'exprimer pour trouver des solutions ▪ Méthode applicable dans différents cas : planification, suivi et évaluation, collecte d'informations ▪ Permet de suivre la réalisation des solutions préconisées ▪ Favorise l'entente entre les participants ▪ Méthode adaptable ▪ <i>Telles que les séances SEPO ont été animées, les potentialités n'ont pas été mises en relief.</i> ▪ <i>Les éleveurs (assistance) évitent de parler de leur potentialité.</i> ▪ <i>Cette étape de la démarche montre qu'avec les moyens dont disposent les différents intervenants à l'échelle locale, y compris les agriculteurs, on peut résoudre plusieurs contraintes.</i> ▪ Permet d'abord tous les types de problèmes ▪ Simple et efficace ▪ Dynamisme quantifiable
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N'est pas adaptée aux conditions (agric.) rurales du Maroc ▪ Qui s'intéresse à SEPO ? ▪ La méthode ne permet pas de commencer un programme de recherche ou de vulgarisation ▪ Elle est difficile à utiliser en présence d'agriculteurs illettrés ▪ Elle exige une meilleure coordination entre les différents services du ministère de l'Agriculture (MADRPM) et d'autres intervenants dans les zones rurales ▪ Problème de continuité et de suivi ▪ Intérêt SEPO limité 	<p>Obstacles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible adaptation au milieu rural marocain caractérisé par sa complexité et la diversité de ses situations ▪ Manque de coordination entre les divers acteurs concernés pour assurer la pluridisciplinarité nécessaire ▪ Manque de sensibilisation des responsables pour assurer à la méthode SEPO la continuité et le suivi nécessaires ▪ Manque d'encouragement d'initiatives personnelles des cadres et vulgarisateurs ▪ Manque des moyens logistiques nécessaires pour multiplier les ateliers SEPO dans l'espace et dans le temps ▪ Nécessité d'une meilleure connaissance du milieu à étudier ▪ Méthode nécessitant une organisation adéquate des séances (salle, moyens didactiques appropriés, ...) ▪ Difficultés de l'appliquer dans les régions pastorales (nomadisme) ▪ Dominance de certains groupes parmi les participants ▪ Dans notre contexte pastoral de l'Oriental, il y a beaucoup d'intervenants, milieu complexe, ce qui fait que les solutions proposées sont plus efficaces. ▪ Conflits entre participants ayant des intérêts divergeants ▪ Modérateur ne doit pas être partie prenante ▪ Manque de moyens et de temps ▪ Absence de culture participative chez les nomades ▪ <i>Simultanéité avec les échecs</i> ▪ <i>Les obstacles de nature sociopolitique ne sont généralement pas évoqués</i> ▪ Définir les obstacles réels et les hiérarchiser ▪ Comprendre les contraintes techniques et socio-économiques qui sont à l'origine de ces obstacles ▪ Non applicable dans un environnement où les problèmes ne

	peuvent être résolus que par les pouvoirs publics <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les autres partenaires ayant un pouvoir de décision (banque, autorités, spéculateurs, ...) doivent participer.
--	--

Autres remarques :

- Nous reconnaissons avoir rencontré des difficultés pour évaluer la méthode SEPO en utilisant la fenêtre proposée. En effet, les point forts et les points faibles peuvent (vous) paraître parfois mal classés selon cette fenêtre SEPO.
- Les point faibles et les points forts restent superficiels et mal fondés car ils n'émanent pas d'un nombre suffisant d'utilisations de la méthode SEPO.
- Ces fenêtres n'ont pas été (figurées =) élaborés lors des séances « SEPO ». En effet, seule la procédure suivante a été suivie : choix des sujets prioritaires, « décortication » des succès et des échecs par sujet discuté. Ces derniers, classés en « internes » et « externes », sont résolus par l'assistance en répondant aux questions : qui, quand, comment, où ?
- La formation acquise et les séances pratiques réalisées ont été certainement bénéfiques pour une partie de l'assistance. Cependant, l'absence d'un système de suivi-évaluation de ces actions surtout chez les sujets intéressés par des programmes-actions avec les agriculteurs ne permet pas une durabilité de ces actions.
- Si la finalité de la méthode SEPO est de trouver des solutions aux problèmes influençables, alors il faudrait un autre outil de diagnostic complémentaire à SEPO pour traiter et résoudre les problèmes non influençables avec les personnes impliquées en dehors des interventions des pouvoirs publics.
- Il faut déjà avoir des connaissances du milieu d'intervention.
- Les interlocuteurs doivent être animés de bonne foi.
- C'est une démarche à prendre en compte pour analyser des situations.
- C'est la meilleure méthode pour avoir un contact permanent, pour écouter et pour adapter l'approche par conséquent.

Malgré toutes les critiques formulées pendant l'évaluation citée ci-dessus par les chercheurs et vulgarisateurs, l'évaluation générale de l'outil est positive. Les principes de base ainsi que sa structure ont été appréciés.

2.18 Comment jugez-vous (aujourd'hui) l'utilité de la méthode SEPO pour votre travail ?

_____ Pas utile

x_____ Peu utile

- *N'est pas adaptée à notre réalité*

x_____ Moyennement utile

- *Car elle pourrait être très utile, mais le problème c'est la maîtrise de SEPO et pour constituer une équipe homogène de travail.*

xxxxxxx Très utile

- *Dans le sens qu'elle permet aux participants (en grande partie) de s'exprimer, puis de collecter beaucoup d'informations en un temps réduit*
- *Car elle permet de répondre à plusieurs besoins objets des appréciations ci-dessus*
- *Dans la mesure où les initiatives sont permises dans l'accomplissement de mon travail*
- *On peut rectifier les erreurs et surmonter les obstacles*

xxxxx_ Je ne peux pas juger

- Car je n'ai plus la possibilité de l'utiliser dans le travail quotidien.
- Car la méthode n'a pas été réutilisée.
- Je ne l'ai pas appliqué sur le terrain et constaté des résultats.

A partir des réponses données au questionnaire et lors des entretiens, deux catégories principales se dessinent : a) ceux qui ont continué à utiliser l'outil et à l'adapter à leur situation, l'ont généralement évalué positivement ; b) ceux qui n'ont pas pu évaluer l'outil, n'ont pas continué à s'en servir et n'ont pas tenté de l'adapter pour qu'il convienne mieux.

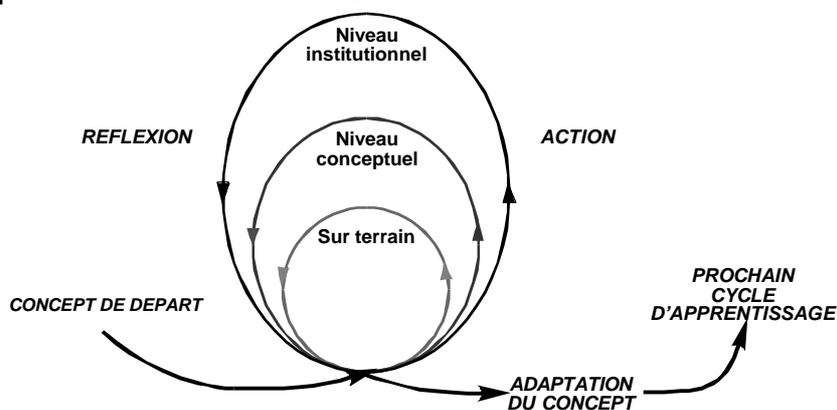
L'utilisation continue de SEPO peut dépendre essentiellement de trois principaux facteurs. L'encouragement (motivation) et contraintes (facteurs limitants) proviennent :

- des bons résultats obtenus en utilisant SEPO (en accord avec les objectifs de travail)
- de l'encouragement reçu par les supérieurs (ou collègues) ;
- de l'initiative et de la motivation personnelles (par ex. sous forme de publications).

La première force motrice est liée étroitement à l'application « correcte » et expérimentée (supervisée) de l'outil avec toute la préparation et l'évaluation nécessaires et, souvent, seuls les résultats en rapport avec la discipline professionnelle de l'utilisateur sont évalués être « bons ». Le deuxième et le troisième facteurs s'y rapportent. L'ambivalence provient du fait que les supérieurs n'ont pas activement encouragé leur équipe à utiliser l'outil (par manque de conscience ?) ou ont jugé l'utilisation de l'outil de moindre priorité par rapport à d'autres tâches à accomplir. D'un autre côté, l'équipe ne s'est pas sentie assez confiante pour demander une aide active (moyens) pour utiliser SEPO (conséquence de la structure hiérarchique qui ne permet pas la subsidiarité). Ils sont restés plutôt passifs, étant donné qu'ils n'avaient ni été conseillés, ni reçu l'ordre d'utiliser SEPO. Ceux qui ont en pris l'initiative ont fait en général de bonnes expériences des deux côtés (agriculteurs et supérieurs). Ils ont reçu un *feed-back* positif et les résultats obtenus ont été utiles dans leur travail (et à des fins de publication).

7 L'impact de la méthode SEPO

L'impact possible de l'application de la méthode SEPO se situe à différents niveaux : au niveau terrain, au niveau conceptuel (méthode de travail) et au niveau institutionnel. L'impact est défini comme un processus d'apprentissage et de changements ou (ré-)actions à ces différents niveaux, qui ne sont pas indépendants et mais en interaction. Le modèle de Hag-



Apprentissage actif sur trois niveaux différents ('triple loop learning')

Source: Hagmann et al. 1997

mann *et al.* (1997) de l'apprentissage actif à trois différents niveaux (triple boucle) illustre les différents niveaux.

Pendant le projet, seule la « boucle terrain » a été effectuée et elle aurait dû l'être à plusieurs reprises. Au niveau conceptuel, de premiers pas ont été faits par l'évaluation des expériences et les rapports publiés après la formation (phase de réflexion). Néanmoins, l'impact au niveau conceptuel était restreint et il est resté fragmenté à défaut de suivi (phase d'action)²⁷. L'utilisation limitée de SEPO en tant que méthode, la qualité des résultats et le faible suivi y accordé n'ont pas pu avoir un impact sur la politique agricole. Bien que la méthode ait bénéficié d'une certaine publicité grâce aux rapports (de l'atelier) (300 exempl. PDPEO-INRA-GTZ, entre-temps épuisés) et à la présentation des expériences et résultats préliminaires des participants à leurs collègues, cela a été tout à fait insuffisant pour induire des changements (même minimes) au niveau de la politique agricole. Un deuxième cycle d'apprentissage n'a pas été réalisé. La responsabilité (qui assure la promotion de SEPO ?) n'était pas clairement définie, mais aurait dû être assumée par le projet SEPO. De plus, l'administration agronomique est plus une institution d'exécution que conceptuelle. Des changements sont nécessaires pour permettre des changements (durables) à des niveaux (exécutifs) plus bas. Le changement au niveau administratif nécessaire pour appliquer des méthodes participatives a commencé, mais il est toujours insuffisant à une échelle plus élevée. Bien que l'utilisation de méthodes participatives exige certaines attitudes et conditions²⁸, leur utilisation contribue également à changer la façon de procéder, à créer les conditions cadres indispensables et à y parvenir. En 1995, la situation n'était peut-être pas encore « mûre » pour l'utilisation de l'outil SEPO, mais son introduction a déclenché une prise de conscience parmi les utilisateurs pour contribuer au changement de la procédure par un changement d'attitude. L'« esprit SEPO » laisse une empreinte que l'on retrouve chez toutes les personnes formées à la méthode, même chez celles qui ne l'utilisent plus.

D'un autre côté, l'impact ne pouvait guère être important étant donné que la méthode a été présentée seulement lors de deux cours de formation (20 participants à plein temps au total, alors que le personnel de la recherche et de l'administration agricoles s'élève à plusieurs milliers). La masse critique à promouvoir et à développer SEPO a été et reste trop peu importante. De plus, l'énergie n'est pas concentrée ; au contraire, le travail individuel prédomine. Comme cela a été confirmé par les expériences faites au Yémen (Kirchner 1997), les principes fondamentaux de SEPO (participation, subsidiarité et autopromotion) sont assurément nouveaux. Leur introduction (et non celle d'une méthode) aura un impact sur la politique dans son ensemble.

Le titre du chapitre pourrait également être reformulé et posé la question de l'impact de la politique agricole sur la méthode SEPO. Ceci peut être illustré ainsi :



Cette influence n'est pas nécessairement négative étant donné que la politique change et qu'elle pourrait être en accord avec les buts de SEPO, en revalorisant l'utilisation de SEPO et en aboutissant à une stimulation réciproque. La politique au

²⁷ Voir également les réponses données au questionnaire paragraphe 2.2.9 de l'annexe.

²⁸ Cela s'applique aussi à l'introduction (et au back-stopping) des méthodes participatives. L'introduction de SEPO au Maroc et le suivi du projet ont plutôt suivi le schéma "top-down" que celui d'un partenariat participatif.

Maroc s'oriente dans cette voie, en réduisant l'intervention de l'état et en donnant plus de pouvoir aux structures décentralisées régionales et locales.

8 Evaluation de l'utilisation de la méthode SEPO

La méthode SEPO a été utilisée à différentes fins ; la plupart du temps, pour analyser la situation en vue de finaliser des activités ou de les évaluer.

But de la réunion SEPO :

xxxxx	Analyse de la situation
xxxxxx	Evaluation interne
xxxx	Evaluation externe
x	Suivi des activités
x	Planification des actions de recherche
xxx	Planification des actions de vulgarisation
x	Planification des actions recherche/développement
x	Planification de programmes d'enseignement
xx	Test de la méthode
x	Sensibilisation et début d'initiation des vulgarisateurs et agriculteurs à cette méthode (à approfondir)

Il a été souligné à plusieurs reprises que l'utilisation SEPO pour l'analyse et l'évaluation de situations doit être ciblée de façon précise et semble mieux adaptée à des questions (plus) techniques. Dans les conditions présentes, la planification des actions de vulgarisation et des actions d'appui ou parallèles dans le domaine de la recherche a été le deuxième domaine important.

Outre les applications pratiquées, un certain nombre d'applications potentielles ont été recommandées. Les derniers trois domaines d'application (mentionnés dans le tableau ci-dessous) ont été ajoutés à ceux précisés dans le questionnaire. La planification des activités de vulgarisation et de recherche (adaptées/en milieu réel) semble être réalisable à condition que les groupes d'intérêt (plutôt petits) soient ciblés clairement. Bien que SEPO n'a pas encore été utilisé à grande échelle pour le suivi des activités, il a été recommandé pour cet usage. Une évaluation de l'utilisation et de l'adaptation de SEPO pour le suivi (participatif) de l'impact (systématique) demanderait une expérience pratique avec cet outil dans ce domaine. Cette expérience n'a pas encore été acquise au Maroc ; en effet, SEPO n'a pas encore été utilisé à plusieurs reprises pendant un axe de temps assez long avec un groupe seul ou des groupes spécifiques.

Recommandez-vous l'utilisation de SEPO dans votre travail ?

	Oui	Non
Généralement recommandée	xxxxxxx	x
Analyse de la situation	xxxxxxxxx	xx
Evaluation interne	xxxxxxxxxxx	
Evaluation externe	xxxxx	xx
Suivi des activités	xxxxxxxxx	x
Planification des actions de recherche	xxxxxx	xx
Planification des actions de vulgarisation	xxxxxxx	xx
Etude de filières (arboriculture, maraîchage, lait,..)	x	
Exécution des actions de vulgarisation	x	

Planification d'actions intégrant différentes structures ou différents acteurs intéressés par ces actions	x
---	---

Il en ressort clairement que l'évaluation interne est l'utilisation favorite de SEPO. Ceci est en accord avec sa conception de promouvoir l'initiative propre sur la base de l'auto-évaluation. L'usage de SEPO pour une évaluation externe est moins recommandé. L'utilisation de l'outil pour une évaluation externe s'oppose dans une certaine mesure au but de SEPO de promouvoir les initiatives d'autopromotion. Il n'est pas toujours facile de différencier entre (auto-)évaluation interne et externe. Comment procéder si un projet souhaite connaître son impact sur le terrain ? Si les activités entreprises par le projet sont évaluées conjointement par l'équipe du projet et les agriculteurs, les deux points de vue sont intégrés sur un pied d'égalité ; de même, les échecs et problèmes en rapport avec l'interaction entre le projet et les agriculteurs deviennent internes au groupe. Si seul le point de vue des agriculteurs est pris en considération et, surtout, si l'identification des agriculteurs avec les activités du projet est faible, on arrive facilement à une évaluation externe du projet par les agriculteurs, ce qui ne favorise pas nécessairement la prise d'initiatives des deux côtés.²⁹ Néanmoins, SEPO présente l'avantage de mettre cette situation à nu et de fournir des informations précises à son sujet. Ces informations peuvent être utilisées pour recentrer l'axe de discussion et l'objectif de l'actuel ou des futurs ateliers SEPO. Il pourrait également s'avérer que SEPO n'est pas l'outil le plus approprié et que d'autres outils doivent être utilisés avant ou après. SEPO ne se prête pas à des fins de médiation en cas de conflits.

Les utilisateurs de SEPO ont été priés d'évaluer la méthode en tant qu'outil d'autopromotion et son caractère participatif. Il s'avère que les personnes ayant bénéficié d'une formation SEPO prennent conscience de leur rôle dans la résolution des problèmes et identifient les personnes ou organismes pertinents. Malheureusement, cet élan ne se traduit pas en action car la responsabilité ressentie de contribuer à la résolution d'un problème reste faible.

Donnez votre appréciation de la méthode SEPO, S.V.P.	D' accord	Pas d' accord	Pas de réponse	Score	Rang
2.11 SEPO encourage la participation de personnes / groupes concernés de plusieurs manières parce que :	xxxxx xxx		xxxx	8	5
2.11.1 SEPO encourage tous les membres d'une communauté à devenir partie prenante lors des discussions menées en vue de résoudre les problèmes de développement existants ;	xxxxx xxxxx x	x	x	10	3
2.11.2 les discussions sont focalisées sur l'action et les résultats ;	xxxxx xxxxx	xx	x	8	6
2.11.3 les personnes pouvant contribuer à résoudre les problèmes sont identifiées ; #	xxxxx xxxxx xx	x		11	1

²⁹ L'utilisation de SEPO pour une évaluation du projet partenaire du Programme Viandes Rouges a également révélé ces caractéristiques. Le groupe hétérogène des participants n'a pas partagé les mêmes informations sur le projet et avait différents niveaux d'identification avec lui. Ceci peut parfois tourner à l'évaluation et accusation de certains membres du groupe (ou de représentants d'une partie) plutôt qu'à une auto-évaluation du groupe.

2.11.4 les tâches et responsabilités sont affectées ;	XXXXX XX	XXXX	x	3	10
2.11.5 SEPO peut être le point de départ et l'outil d'orientation d'un processus de développement de la communauté.	XXXXX XXXXX X	X	x	10	4
2.12 SEPO est un outil pour sensibiliser la communauté concernant son rôle actif dans le développement. ##	XXXXX XXXXX XX	X		11	2
2.13 SEPO est particulièrement adaptée à faire naître les initiatives des communautés afin de résoudre leurs problèmes propres.	XXXXX XXXX	XXXX		5	8
2.14 SEPO est un outil facilitant un processus d'apprentissage (conjoint) en vue d'éliminer / éviter des erreurs / échecs dans l'avenir. ###	XXXXX XX	XXXXX	x	2	11
2.15 SEPO donne à des personnes ayant peu de pouvoir d'articulation la possibilité de s'exprimer.	XXXXX XXX	XXXX	x	4	9
2.16 SEPO est simple et rapide.	XXXXX XXXXX	XX*	X**	8	7
<p>2.17 Autres/Remarques</p> <p>* Remarque: SEPO est une méthode qui nécessite une animation en parfaite articulation et meilleure connaissance du terrain</p> <p>** Remarque: Rapide mais pas aussi simple</p> <p># Remarque: Mais en partie parmi les participants</p> <p>## Remarque: Un parmi les outils ; SEPO doit prendre en considération les autres outils</p> <p>### Remarque: SEPO doit être complété par d'autres processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour une meilleure appréciation de la méthode, il faudra la maîtriser et l'utiliser dans différentes situations et à fréquences répétées. • Les séances SEPO restent malheureusement, dans les cas du Maroc Oriental, comme toutes autres réunions tenues, ... puis oubliées ! • SEPO est plus efficace lorsque les utilisateurs ont une compréhension réelle des systèmes de production du milieu • Ne permet pas la résolution de problèmes liés à l'administration ou des pouvoirs publics. • Méthode correspondant à une évaluation 					

9 Conclusions générales

Les documents disponibles, les expériences acquises par les personnes ayant participé aux cours de formation et à l'évaluation qui a suivi à travers le questionnaire et les entretiens permettent un certain nombre de conclusions générales.

Le projet SEPO a été probablement conçu de façon trop idéaliste et n'a pas suffisamment tenu compte de la situation et des circonstances spécifiques des projets (bilatéraux et nationaux) impliqués et de l'équipe choisie pour les étapes initiales. Le manque de transparence concernant la logique et le but du projet SEPO a contribué au fait qu'il n'y a pas eu d'identification de la part des utilisateurs (participants aux cours de formation) avec le projet. Le rôle qui leur a été initialement assigné (et par conséquent assumé) était probablement plus exécutif et expérimental que créatif et adaptatif. La formation et le encadrement assurés par le projet étaient insuffisants pour réunir à une masse critique d'expériences. La conception de la formation initiale – rassembler (de façon autonome) des expériences sur le terrain pour ensuite former des « multiplicateurs » (moniteurs) – était trop linéaire. L'encadrement et le suivi et la motivation pour la phase de terrain n'ont pas reçu toute l'attention nécessaire.

L'hypothèse que l'équipe formée continue à appliquer la méthode de façon autonome sur le terrain aurait dû être une composante à soutien actif du projet SEPO.

L'application pratique de SEPO a été arrêtée au terme d'une seule saison. Les expériences faites et les données rassemblées ne permettent pas une conclusion finale sur l'adaptation générale de SEPO en tant qu'outil à fins multiples. Néanmoins, il en ressort des indications pour l'utilisation future dans des circonstances spécifiques de planification d'activités conjointes de chercheurs, vulgarisateurs et agriculteurs. Dans un seul cas, SEPO a été utilisé de façon appropriée dans une succession d'analyse de situation, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de ces activités en association avec d'autres outils. Le potentiel de SEPO n'a pas encore été exploité pleinement, notamment son important aspect d'autopromotion. Cela n'est peut-être pas uniquement dû à l'utilisation encore inexpérimentée de SEPO à cette fin, mais aussi au fait que la subsidiarité et l'autopromotion commencent juste à trouver leur place dans l'esprit des agriculteurs, chercheurs et vulgarisateurs.

L'initiation à ces principes a permis une prise de conscience chez les utilisateurs et « bénéficiaires » de SEPO. L'« esprit SEPO » est gravé dans leur esprit et ils souhaitent continuer à utiliser SEPO, tel qu'ils ont adapté cet outil à leur fin. Seulement, les expériences et adaptations sont encore isolées les unes des autres et ne sont pas consolidées. Le projet SEPO aurait pu rassembler les expériences au bénéfice des utilisateurs dans le but de réaliser un manuel d'utilisateurs adapté.

Le concept du projet SEPO ainsi que la période choisie n'étaient probablement pas appropriés pour parvenir au résultat désiré. Les deux, les conditions cadres et l'importance insuffisante qui y a été prêtée, ont contribué au fait que l'élan initial a été perdu et que la chance a été manquée de multiplier les expériences. D'autre part, les risques d'utiliser SEPO (de façon inappropriée) n'étaient pas complètement évidents et ont contribué à des déceptions et démotivation. Bien que le principe de SEPO reste valable, les détails pratiques de toutes les étapes du processus – préparation, application, mise en pratique des résultats, suivi, évaluation et adaptation – auraient dû faire l'objet d'une interaction continue entre les utilisateurs et les initiateurs de SEPO, non seulement pour adapter l'outil mais aussi pour adapter le projet à promouvoir ce processus.

10 Références bibliographiques consultées pour cette étude

- Acherkouk M., Bechari A., Bouhaba M., El Asraoui M., El Haddi M., El Koudrim M., Hammoudi M., Khalil M., Maâtougui A., Matthess-Guerrero A., & Sebgui M., 1998. Applicabilité de l'outil participatif SEPO pour l'auto-évaluation des actions d'aménagement pastoral au Maroc-Oriental. Bourfa/Oujda/Meknès: PDPEO, INRA & GTZ. 64 p.
- Al-Dukail A S., Al-Magdi M A., Al-Hamimi S A., Hassan E O., Kirchner T., Becker T., Uhl H., 1995. Manual for communication with farmer groups – village situation analysis and farmers' autopromotion promotion. Aden: IDAS, GTZ & AREA. 32 p.
- Baur H & Kradi C, 1999. Méthodes participatives dans le domaine de la recherche agricole et leur intégration dans un organisme public: Un succès partiel au Maroc. Paper presented at Cotonou. Will be published by ICRA Montpellier in due course.
- Beier M., Kirchner T., Küpper. (sans date). Wie können Bauern an der Agrarforschung stärker partizipieren? (Draft paper)
- Beier M., Kirchner T. (sans date). Participatory project appraisal and evaluation with SWAP. A short user's manual.
- Beier M., Kirchner T. (sans date). Participatory project appraisal and evaluation with SWAP. A user's manual.
- Beier M., 1998. Gesprächsnotiz zu ersten Fassung « Wie können Bauern an der Agrarforschung stärker partizipieren ? Ein Handbuch ».
- Bourarach K., Koité-Herschel U. Participants du cours. Atelier Méthode Active de la Recherche Participative. Unité de coordination REMAFEVE, editor. Rabat. 1997.
- Dévoluy P., 1998. Décentralisation. Loin de Rabat. Jeune Afrique plus: Les Marocains peuvent-ils être modernes? Jeune Afrique (numéro double) 1980-1981, 22 décembre 1998, p. 128-130.
- Dia AT., Goût C., Guirrou Z., Hilali H., Kleene J., 1997. Quelle recherche pour le développement des zones de montagne au Maroc – Cas de trois communes rurales au Moyen Atlas. Série de documents de travail Nr. 66. Montpellier/Beni Mellal: ICRA-INRA 1997. 195 p.
- Diamé F., Diop S., Ellsworth L., Thieba D., 1992. Comment mener un atelier d'initiation en diagnostic participatif: manuel de l'animateur. Dakar: IRED/PRAAP.
- Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH), 1992. Succès-Echecs-Potentialités-Obstacles. Zusammenarbeit planen. Eine Arbeitshilfe für erfahrene Planer und solche die es werden wollen. Bern: DEH. p. 28-29.
- El Amrani M., El Idrissi Raghni M., Kirchner T., Kasten W., 1995. Formation à la méthode SEPO: Bases, Théorie et Pratique; Compte rendu du stage réalisé à Fès du 20 au 31 mars 1995. Fès: ACLA. 78 p.
- GTZ, 1994: Durchführungsvorschlag für GTZ-Eigenmaßnahme Ausbildungs – und Anwendungsleitfaden für partizipative Planungsmethode nationale Agrarforschung. GTZ. Abt. 423 vom 25.02.1994.

- Häbig M., Al-Abassi M., Haep R., Da'meen A., Bätke C., Al-Khowlani M., Hehmeier I., Abdulsattar B., Wickett E., 1996. Report on the project progress review – Innovation Development in the Agricultural Sector, IDAS-Project, Yemen. Volume 1. GTZ: Eschborn. 116 p.
- Häbig M., Al-Abassi M., Haep R., Da'meen A., Bätke C., Al-Khowlani M., Hehmeier I., Abdulsattar B., Wickett E., 1996. Report on the project progress review – Innovation Development in the Agricultural Sector, IDAS-Project, Yemen. Volume 2, Annexes. GTZ: Eschborn. approx. 100 p.
- Hagmann J., Chuma E & Connolly M., 1997. Farmers' needs propel change and institutional reform in agricultural extension: An action learning experience from Zimbabwe. Working document of the authors. See also: Hagmann J., Chuma E., Murwira E & Connolly M., 1998. Learning together through participatory extension: a guide to an approach developed in Zimbabwe. Harare: AGRITEX/GTZ/-ITDG. 59 pp. Order against mailing costs from: Universum Verlag, Germany, Order No. A-021-E, Fax +49-611-9030556 (horst-dieter.herda@universum.de).
- Horn L., Niemann F., Kaut C., Kemmler A., 1994. SWOT analysis and strategic planning a manual. Hamburg: GFA Consulting Group. 45 p. & 15 p annexe.
- KEK/CDC & SDC, 1994. Working Instruments for Planning, Evaluation and Monitoring and Transference into Action: SWPO (SEPO). Zürich & Bern: KEK/CDC Consultants & Swiss Agency for Development and Cooperation SDC.
- Kirchner T., Al-Dukail A S., Hassan I O., Al-Magdi M A., Al-Hamimi S A., Becker T., 1995. Report of the second Ja'ar Workshop on Autopromotion Promotion and Communication. 7. - 19. January 1995. Dhamar & Eschborn: IDAS-GTZ.
- Kirchner T., Steinacker G., Springer-Heinze, 1994. Vermerk zur Arbeitsbesprechung zur Vorbereitung der EM "Ausbildungsleitfaden für partizipative Planungsmethoden in der nationalen Agrarforschung" in Marokko.
- Kirchner T., 1995. Bericht über den ersten im März 1995 durchgeführten Teil der GTZ-Eigenmaßnahme "Ausbildungs- und Anwendungsleitfaden für partizipative Planungsmethode in nationaler Agrarforschung".
- Kirchner T., 1996. Bericht über den regionalen Workshop "Einflussfaktoren und Erfolgsbedingungen partizipativer Ansätze im ländlichen Raum" vom 11.-15.3.1996 in Burkina Faso.
- Kirchner T., 1997. Experiences with the SWAP method in Yemen 1994 - 1997. Sana'a: IDAS. 38 p.
- Kirchner T., 1997b. Stand der Eigenmassnahme im Februar 1997.
- LBL, 1996. Internal memo: SOFT analysis for community based sanitation and health project. Bern: LBL. 1 p.
- Limpo T., Mathias E. Recording and- using indigenous knowledge: A manual (IIRR); Part 2 Recording and assessment methodologies; Working with groups; SWOT Analysis. Extracted from the Humanity Libraries Project: <http://www.oneworld.org/globalprojects/humcdrom>.
- Lossau von A., Waters-Bayer A., Bayer W., Beier M., Steinacker G., 1994. Besprechungsbericht "Abstimmung über partizipative Methoden für Innovations- bzw. Technologieentwicklung, Programme Viandes Rouges/Marokko.

- Ngaleu P., Ouilikon R., 1994. Réhabilitation écologique. Résultats du diagnostic participatif avec les groupes-cible SEPO. Yaounde: MEFCPTE/GTZ. 62 p.
- Reckers U., 1996. Articulating Indigenous Indicators and Criteria for Community Participation among Dryland Dwellers: A method for Community-driven Project Evaluation. ATSAF-Circular 44:39-40.
- Waters-Bayer A., Bayer W., 1998. Planning with éleveurs: PRA and more. A review of methods centered on Africa. [Anonymous] Eschborn: GTZ Division 422: Livestock Farming, Veterinary Services and Fisheries; Subdivision Integrated Smallholder Livestock Planning in Marginal Areas.
- Weiligmann B., Waibel T., 1994. SWOP – Chance oder Flop? GTZ 423-info 94(1):28-32.
- Zimmermann A., Engler M., Schwedersky T., Karkoschka O., 1996. W-05: Lernen in Gruppen Beispiel 4: Selbstevaluation. Prozeßmonitoring Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen. Eschborn: GTZ (RMSH) / KEK; p. W05/3.

11 Annexe

11.1 Liste des personnes contactées

Nom	Profession/Fonction	Organisation
Guirrou, Zaïd	Chercheur Chef du Service	Service Recherche et Développement, INRA-Tadla
El Idrissi Raghni, Mohamed	Chercheur Chef du Service	Service Recherche et Développement, INRA-Meknès
Bachir Alami, Hassan	Ingénieur chercheur Chef du Service	Service Recherche et Développement, INRA-Tanger
Boundi	Ingénieur agronome Chef du Service	Service Administrative de la DERD, Rabat
Touzani, Abdelhaq	Ingénieur agricole	(Légumineuses Fourrages DPA, Meknès) n'est plus là
Hraoui, Mohamed	Ingénieur agronome	Bureau des Grandes Cultures DPA, Sefrou
Kirchner, Theda	Ingénieur agronome	Conseiller à courte durée de la GTZ
Essekkouri, Taoufik	Ingénieur agronome Vulgarisateur	DPA à Nador
El Amrani, Mohamed	Enseignant-chercheur	Enseignement et recherche, DSVP, ENA-Meknès
Benaija, Abdelilah	Ingénieur (vulgarisation) Ancien chef du bureau de la vulgarisation	SPA à la DPA de Fès
Kasten, Wolfgang	Ingénieur agronome Conseiller	GTZ/ACLA
Betz, Horst	Chef de l'équipe allemand	GTZ/ACLA
Hai, Hassan	Ingénieur agronome	DPA, Sefrou
Tijami Abtellatif	Cellule audio-visuelle	CT Douiet, DPA Fès
Yazoug, A.	Directeur du CT	CT Douiet, DPA Fès
El Koudrim	Chercheur Pastoralisme	INRA-Oujda, Programme Viandes Rouges
Maatougui	Chercheur Chef du service	Service Recherche et Développement, INRA-Oujda
Bechari	Chercheur Zootechnie	INRA-Oujda, Programme Viandes Rouges
Bouayad	Chercheur Agro-économie	INRA-Oujda, Programme Viandes Rouges
Bentaleb, Mohamed	Chef du centre	Centre régional de la recherche agronomique de l'INRA à Oujda
Sebgui	Chef Service	Service de la Production Agricole (SPA)DPA Oujda
Bouhaba	Ingénieur	DPA Oujda
El Haddi	Chef Service	Service d'études PDPEO/DPA de Figuig à Bouarfa
Baur, Henning	Senior officer	ISNAR

Chaffik, Kradi	Ingénieur agro-économiste Chef de coordination	Division des centres régionaux, INRA-Rabat
Beier, M.	Consultant	Freelance
Slimani, Suad	Animation féminine	PDPEO/DPA de Figuig à Bouarfa
Ait Mberik, Abdelaziz	Chef Service	Service de la Production Agricole (SPA)DPA de Figuig à Bouarfa
El Hafiane, Ben	Chef Service	Chef Service d'Aménagement PDPEO/DPA de Figuig à Bouarfa
Harrach, Hamid	Ingénieur d'état	Bureau d'appui aux organisations professionnelles PDPEO/DPA
	Président de l'association	Association de gestion de points d'eau, Mataarka
	Président de l'association	Association de gestion de points d'eau, Tendirara
Oulahboub, Akka	(Ancien directeur du PDPEO)	Chef de Division de la Vulgarisation Agricole, DERD, Rabat
Fagouri, M'barek	Directeur	PDPEO/DPA de Figuig à Bouarfa
Matthess, Annemarie	Ingénieur en agro-économie	GTZ, Projet Conseil auprès INRA Programme Viandes Rouges, Meknès
Khalil, Mohamed	Directeur du CT 2506 (Zhiliga)	DPA à Khemmiset
Benhaffoun, M.	Chef du service	Service de suivi et évaluation, DPA à Oujda
El Asraoui, M.		DPA à Azilal
Zettelemeyer, Winfried	Consultant (previous GTZ teamleader)	GTZ-PROLUDRA, Zagora
Goldnick, K.	GTZ teamleader	GTZ-PROLUDRA, Zagora
Krause, B.	GTZ staff	GTZ-PROLUDRA, Zagora
Carnap, M.	Consultant	GTZ, IICA
Waibel, Th.	Consultant	GOPA Kairouan, Tunisie

11.2 Questionnaire

1 Formation sur la méthode SEPO :

1.1 Dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs de la formation ?

1.1.1 Vous êtes conscients de vos propres modes de comportement et de ceux de vos partenaires.

J'ai trouvé cet objectif :

- très important (++) important (+)
 importance moyenne (+/-) importance faible (-) pas important (- -)

1.1.2 Vous êtes-vous familiarisé avec le nouvel outil de coopération (SEPO) ?

- Bien Suffisamment Pas suffisamment familiarisé *

*Pourquoi?

.....

.....

.....

1.1.3 Pendant la formation, vous avez

a) appliqué cette méthode :

- Suffisamment Pas suffisamment.

b) et appris comment l'adapter en cas de besoin.

- Je suis d'accord Je ne suis pas d'accord Je ne peux pas juger

1.1.4 Sensibilisation quant à la nécessité de prendre en considération les besoins et les attentes des partenaires (agriculteurs/éleveurs)

La formation

- a beaucoup contribué à ma sensibilisation
 a contribué à ma sensibilisation
 a peu contribué à ma sensibilisation
 n'a pas contribué à ma sensibilisation

1.1 Comment jugez-vous votre maîtrise de la méthode ?

- Je la maîtrise bien (dans la pratique)
 J'ai une idée de la méthode (en théorie)
 Je ne la maîtrise pas/plus
 Je ne peux pas juger

1.2 Comment jugez-vous (aujourd'hui) l'utilité de la **formation** pour votre travail ?

- Pas utile Peu utile Très utile Je ne peux pas juger

Pourquoi?.....

.....

2 Les expériences pratiques avec la méthode SEPO (après la formation)

2.1 Quelle suite avez-vous donné à la formation SEPO ? Par exemple :

- J'ai présenté la méthode aux collègues
 J'ai formé d'autres collègues
 J'ai initié l'utilisation de la méthode SEPO
 J'ai animé des sessions SEPO. Combien de fois ? (nombre des sessions)
 J'ai assisté comme participant / rapporteur / observateur (soulignez votre fonction, S.V.P.)
 Autre

2.2 Je suis très intéressé à obtenir des détails sur l'utilisation de la méthode SEPO (études de cas). A cet effet, je vous prie de bien vouloir remplir la fiche suivante.

Fiche d'utilisation de la méthode SEPO (vous pouvez photocopier cette fiche et l'utiliser pour chaque cas séparément)

<p>2.2.1 Info. Générales Lieu : Date : / / 19....</p> <p>2.2.2 Vous avez participé comme :</p> <p><input type="checkbox"/> Participant <input type="checkbox"/> Rapporteur <input type="checkbox"/> Observateur <input type="checkbox"/> Animateur <input type="checkbox"/> Formateur <input type="checkbox"/></p>	<p>2.2.3 Interlocuteurs : nombre (env.)</p> <p><input type="checkbox"/> Agriculteurs _____ <input type="checkbox"/> Eleveurs _____ <input type="checkbox"/> Chercheurs _____ <input type="checkbox"/> Vulgarisateurs _____ <input type="checkbox"/> Autres..... _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____</p>
<p>2.2.4 But de la réunion SEPO :</p> <p><input type="checkbox"/> Analyse de la situation <input type="checkbox"/> Evaluation interne <input type="checkbox"/> Evaluation externe <input type="checkbox"/> Suivi des activités <input type="checkbox"/> Planification des actions de recherche <input type="checkbox"/> Planification des actions de vulgarisation <input type="checkbox"/></p>	<p>2.2.5 Thème(s) de la réunion :</p> <p>.....</p>
<p>2.2.6 Quels sont les deux plus importants résultats obtenus ?</p>	
<p>Rés. 1 :</p>	<p>Rés. 2 :</p>
<p>2.2.7 Quelle est votre appréciation de ces résultats ?</p>	
<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p>2.2.8 Qui a utilisé ces résultats ?</p>	
<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p>2.2.9 Avec quelle suite, quel impact ?</p>	
<p>.....</p>	<p>.....</p>
<p>2.2.10 Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Application inadéquate <input type="checkbox"/> Utilisation non adapté <input type="checkbox"/> Non respect de la méthode <input type="checkbox"/> Compétence (maîtrise) faible de l'utilisateur <input type="checkbox"/> Faible considération du groupe cible <input type="checkbox"/> Faible adaptation aux exigences du groupe cible (non alphabétisé) <input type="checkbox"/> Problème de modération/animation <input type="checkbox"/> Monopolisation de la parole</p>	<p><input type="checkbox"/> Faible participation de quelques personnes <input type="checkbox"/> Présence des autorités <input type="checkbox"/> Problèmes organisationnels <input type="checkbox"/> Temps mal géré <input type="checkbox"/> Problèmes liés au thème de la session <input type="checkbox"/> autres</p>

2.3 Comment vos interlocuteurs ont-ils jugé la méthode SEPO ?

- Pas utile Peu utile Très utile Je ne peux pas juger

Pourquoi?.....

.....

2.4 Quels changements avez-vous effectués au niveau de la méthode SEPO ?

.....

.....

.....

2.5 Pour continuer à appliquer la méthode SEPO, quel encadrement avez-vous reçu après la formation initiale et par qui ?

Type d'encadrement :

Par qui/quoi ?

.....

.....

.....

.....

2.6 Pour quel motif avez-vous continué à travailler avec la méthode SEPO ?

.....

.....

2.7 Qu'est-ce que vous jugez nécessaire pour une continuation de la méthode SEPO ?

.....

.....

.....

2.8 Recommandez-vous l'utilisation de la méthode SEPO dans votre domaine de travail ?

Oui Non

Analyse de la situation

Oui Non

Evaluation interne

Oui Non

Evaluation externe

Oui Non

Suivi des activités

Oui Non

Planification des actions de recherche

Oui Non

Planification des actions de vulgarisation

Oui Non

.....

2.9 Quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'utilisez plus la méthode SEPO ?

a)

b)

c)

.....

2.10 Qu'est-ce que vous jugez nécessaire pour une reprise de la méthode SEPO ?

.....

Donnez votre appréciation de la méthode SEPO, S.V.P.

	D'accord	Pas d'accord
2.11 SEPO encourage la participation de personnes / groupes concernés de plusieurs manières parce que :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.1 SEPO encourage tous les membres d'une communauté à devenir partie prenante lors des discussions menées en vue de résoudre les problèmes de développement existants ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.2 les discussions sont focalisées sur l'action et les résultats ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.3 les personnes pouvant contribuer à résoudre les problèmes sont identifiées ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.4 les tâches et responsabilités sont affectées ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.5 SEPO peut être le point de départ et l'outil d'orientation d'un processus de développement de la communauté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 SEPO est un outil pour sensibiliser la communauté concernant son rôle actif dans le développement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 SEPO est particulièrement adaptée à faire naître les initiatives des communautés afin de résoudre leurs problèmes propres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14 SEPO est un outil facilitant un processus d'apprentissage (conjoint) en vue d'éliminer / éviter des erreurs / échecs dans l'avenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15 SEPO donne à des personnes ayant peu de pouvoir d'articulation la possibilité de s'exprimer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.16 SEPO est simple et rapide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.17 Autres		
.....		
.....		

2.18 Comment jugez-vous (aujourd'hui) l'utilité de la **méthode SEPO** pour votre travail ?

Pas utile Peu utile Très utile Je ne peux pas juger

Pourquoi?

2.19 De quels documents disposez-vous sur la méthode SEPO ?

- [Anonyme] []. Outils de travail pour la Planification, l'Evaluation, le Suivi et l'Application: **SEPO**. Zürich & Bern: KEK/DDC Consultants Direction du Développement et de la Coopération DDC.
- Acherkouk M, Bechari A, Bouhaba M, El Asraoui M, El Haddi M, El Koudrim M, Hammoudi M, Khalil M, Maâtougui A, Matthess-Guerrero A, and others. 1998. **Applicabilité de l'outil participatif SEPO pour l'auto-évaluation des actions d'aménagement pastoral au Maroc-Oriental**. [Anonymous] Oujda: PDPEO, INRA & GTZ.

- Beier M, Kirchner T. []. **Participatory project appraisal and evaluation with SWAP A** short user's manual.
- Beier M []. **Evaluation participative grâce à la méthode SEPO.** Petit manuel de l'utilisateur.
- Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH). 1992. Succès-Echecs-Potentialités-Obstacles. [Anonymous] Zusammenarbeit planen. Eine Arbeitshilfe für erfahrene Planer und solche die es werden wollen. Bern:DEH. p 28-9.
- El Amrani M, El Idrissi Raghni M, Kirchner T, Kasten W. 1995. **Formation à la méthode SEPO: Bases, Théorie et Pratique.** Compte rendu du stage réalisé à Fès du 20 au 31 mars 1995. ACLA Fès-Douiet.
-

2.20 Quels sont les points forts et les points faibles dans l'application de la méthode ?
 Je vous propose d'évaluer **l'application de la méthode** en utilisant la « fenêtre » de la méthode SEPO.

Succès	Potentialités
Echecs (internes)	Obstacles
(externes)	

Autres remarques :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Je vous remercie vivement de votre collaboration.

Avec mes meilleures salutations.

Stefan Kachelriess-Matthess

11.3 Compilation des réponses données au questionnaire

1 Formation sur la méthode SEPO :

1.1 Dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs de la formation ?

1.1.1 Vous êtes conscients de vos propres modes de comportement et de ceux de vos partenaires.

J'ai trouvé cet objectif :

xxx___ très important (++) xxxxxx_ important (+)

xxx___ import. moyenne (+/-) _____ import. faible (-) _____ pas import (- -)

1.1.2 Vous êtes-vous familiarisé avec le nouvel outil de coopération (SEPO) ?

xx_____ Bien

- Participation à tous les ateliers (6)
- Animation de 2 ateliers
- Après la formation j'ai utilisé cet outil dans le cadre de plusieurs travaux en équipe aussi bien pour dégager les contraintes, les hiérarchiser que pour l'établissement de programmes action et la planification avec les agriculteurs.

xxxxxxx Suffisamment

- La familiarisation était facilité par des connaissances antérieures en communication et animation
- L'ayant testé sur le terrain à 3 reprises
- Ca aurait été bien s'il y avait une suite comme a été prévu
- Pour utiliser les moyens (& bord)
- Selon les cas et surtout selon les moyens dont dispose à la DPA
- Toutefois, il y avait des problèmes de moyens sur le terrain

xxxx___ Pas suffis. familiarisé

- Car il aura fallu réserver suffisamment de temps à la partie pratique au cours du stage de formation et organiser plusieurs sessions de formation (au Maroc et à l'étranger) afin de réaliser beaucoup d'études de cas et faire leur suivi dans le temps (résultats, adaptations nécessaires,...)
- N'a pas été suffisamment utilisé
- Après la formation à la méthode SEPO, des applications concrètes n'ont pas été suivis. Seulement ont été faites des démonstrations pratiques.

1.1.3 Pendant la formation, vous avez

a) appliqué cette méthode :

xxxxxxx_ Suffisamment xxxxx___ Pas suffisamment.

b) et appris comment l'adapter en cas de besoin.

xxxxxxx Je suis d'accord x_____ Je ne suis pas d'accord xxxxx___ Je ne peux pas juger

1.1.4 Sensibilisation quant à la nécessité de prendre en considération les besoins et les attentes des partenaires (agriculteurs/éleveurs)

La formation

x_____ a beaucoup contribué à ma sensibilisation

xxxxxxxxx a contribué à ma sensibilisation

_____ a peu contribué à ma sensibilisation

_____ n'a pas contribué à ma sensibilisation

1.1 Comment jugez-vous votre maîtrise de la méthode ?

xxxxx Je la maîtrise bien (dans la pratique) *

* et je l'enseigne parmi les approches participatifs à la faculté des sciences techniques à Beni-Mellal et à l'institut technique agricole de Fleihbensalah

x_____ Je la maîtrise moyennement

xxxxx_ J'ai une idée de la méthode (en théorie)

x_____ Je ne la maîtrise pas/plus

_____ Je ne peux pas juger

1.2 Comment jugez-vous (aujourd'hui) l'utilité de la formation pour votre travail ?

_____Pas utile

xxx__Peu utile

- La formation reçue reste insuffisante (volet pratique, surtout) où nécessité de bénéficier d'un encadrement continu de la part de la GTZ (stage,...)
- Etant donné que j'ai presque plus en recours à la méthode
- mon travail consiste à transférer la technologie aux agriculteurs/éleveurs selon des méthodes précises préétablis.

x___ moyennement utile

- Car elle me permet de faire participer relativement les populations rurales dans l'auto-évaluation et la programmation des certaines actions de développement

xxxxxx Très utile

- Pour l'application dans certains cas.
- Le projet PDPEO touche vers sa fin, une formation pourrait être utile pour les nouveaux cadre du projet.
- Cette formation a enrichie mes connaissances théoriques et professionnelles et a été une étape nécessaire dans le processus de construction de nouvelle méthodes participatives.
- Fait participer les intéressés à résoudre leurs problèmes.
- Malgré les moyens qui sont défiants. C'est une méthode de diagnostic participative et très rapide.

_____Je ne peux pas juger

2 Les expériences pratiques avec la méthode SEPO (après la formation)

2.1 Quelle suite avez-vous donné à la formation SEPO ? Par exemple :

- xxxxxx_ J'ai présenté la méthode aux collègues
 x_____ J'ai formé d'autres collègues
 xxx_____ J'ai initié l'utilisation de la méthode SEPO
 xxxxxx_ J'ai animé des sessions SEPO.
 Combien de fois ? 1; 1; 2; 1 ; plusieurs ; 1 ;3
 _____ J'ai assisté comme
 xx_____ participant 1;
 xxxx_____ rapporteur
 xxx_____ observateur
 x J'ai utilisé SEPO dans le cadre de conventions et d'expertises (DPA, ORMVA, ICRA, GTZ, ...)
 x Dans chaque action d'animation on essaie d'appliquer la méthode

2.2 Fiche d'utilisation de la méthode SEPO (vous pouvez photocopier cette fiche et l'utiliser pour chaque cas séparément)

<p>2.2.1 Info. Générales Lieu : Date : / / 19....</p> <p>2.2.2 Vous avez participé comme : xx Participant xxx Rapporteur xxx Observateur xxxxxx Animateur xxx Formateur </p>	<p>2.2.3 Interlocuteurs : nombre (env.)</p> <p><input type="checkbox"/> Agriculteurs _____ <input type="checkbox"/> Eleveurs _____ <input type="checkbox"/> Chercheurs _____ <input type="checkbox"/> Vulgarisateurs _____ <input type="checkbox"/> Autres..... _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____</p>
<p>2.2.4 But de la réunion SEPO : xxxxx Analyse de la situation xxxxxx Evaluation interne xxxxx Evaluation externe x Suivi des activités x Planification des actions de recherche xxx Planification des actions de vulgarisation xx Test de la méthode x Sensibilisation et début d'initiation des vulgarisateurs et agriculteurs à cette méthode (à approfondir) x Planification des actions recherche/développement x Planification de programmes d'enseignement</p>	<p>2.2.5 Thème(s) de la réunion :</p>

2.2.6 Quels sont les deux plus importants résultats obtenus ?	
[...] sensibilisation des agriculteurs [...]	[...] formation sur la méthode [...]
[...] identification des besoins réels [...]	[...] constitution d'une commission [...]
[...] stimulation de l'auto-promotion [...]	[...] maîtrise des agriculteurs d'une pratique de lutte contre des plantes parasites [...]
[...] plan d'action recherche développement [...]	[...] détermination des axes d'interventions et composants des projets [...]
[...] établissement des axes potentiels de la recherche [...]	
2.2.7 Quelle est votre appréciation de ces résultats ?	
[...] relativement intéressants [...]	
[...] encourageants [...]	
[...] bon, satisfaisants [...]	
[...] très satisfaisants (pour le résultat technique) [...]	
[...] un résultat qui doit être confirmé [...]	
2.2.8 Qui a utilisé ces résultats ?	
[...] les éleveurs [...]	[...] aucune demande n'a été faite dans ce sens [...]
[...] les coopératives [...]	[...] non réalisés [...]
[...] INRA et DPA [...]	[...] probablement le DPA [...]
[...] DPA et CT [...]	
2.2.9 Avec quelle suite, quel impact ?	
[...] malheureusement aucune suite n'a été réservé par [...]	
[...] concertation directs en cas de programmation/suivi/évaluation des certaines actions et/ou réorientation d'autres qui sont en cours d'exécution [...]	
[...] pas de suite [...]	
[...] pas de suivi [...]	
[...] néant [...]	
[...] la commission [...] n'a pas joué son rôle [...]	
[...] rien [...]	
[...] sensibilisation des structures de recherche [...]	
[...] mise en place d'un programme d'actions R&D [...]	
[...] Dieu seul le sait [...]	

2.2.10 Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

- Application inadéquate
- xx Utilisation non adapté (car le milieu pastoral est très difficile)
- x Non respect de la méthode
- xxxx Compétence (maîtrise) faible de l'utilisateur
- xxx Faible considération du groupe cible
- xxxx Faible adaptation aux exigences du groupe cible (non alphabétisé)
- xxxxxx Problème de modération/animation
- xxxxxxxx Monopolisation de la parole
- xxxxx Faible participation de quelques personnes
- xxxx Présence des autorités
- xx Problèmes organisationnels
- xx Temps mal géré
- xx Problèmes liés au thème de la session
- x Utilisation à la hâte avant d'avoir maîtrisée la méthode, on a commencé L'utilisation le temps du projet l'obligé
- x Problèmes de communication avec les agriculteurs
- x Problèmes de langue (surtout Berbère en montagnes)
- x Problème d représentativité des différents catégories d'agriculteurs
- x Problème de moyens adaptés au contexte réel du milieu (lieu de travail, outils à utiliser, visualisation, las des restitution, etc...)
- x Les résultats restent limités aux informations recueillis lors de la session SEPO.
- xx Non-disponibilité des supports didactiques (visualisation)

2.3 Comment vos interlocuteurs ont-ils jugé la méthode SEPO ?

x___ Pas utile

- Décision détenues par d'autres personnes (autorités provinciales, locales...)

xxx__ Peu utile

- en raison du milieu très fragile (pastoral) et la non parfaite maîtrise de la méthode (faute de formation)
- Il faut toujours quelqu'un qui réunit les gens
- Pas d'engagement des personnes responsables dans les solutions
- Pas de suivi
- Les éleveurs restent toujours méfiants vis à vis de l'administration.

xxxx_ Très utile

- Car elle, permet d'identifier les vrais problèmes et de leurs rechercher des solutions adéquates en collaboration avec tous les partenaires concernés. Mais il faut qu'il ait une continuité et une volonté pour trouver des solutions aux problèmes identifiés.
- Ils ont pu grâce à l'application de cette méthode de résoudre certains problèmes
- Elle reflète les contraintes réelles
- Elle définit un programme faisable
- Elle définit les différents intervenants ainsi que leurs différents tâches

xxx__ Je ne peux pas juger

- Il n'y a pas eu une suite et une autre utilisation.
- Parce que pas de continuité

2.4 Quels changements avez-vous effectués au niveau de la méthode SEPO ?

- Néant
- Je ne peut pas effectuer de changements après la réalisation d'une seule séance SEPO. En effet, seule l'application de cette méthode à grande échelle aussi que le suivi de résultats pourraient me permettre de connaître les insuffisances et les inadaptations afin d'effectuer les changements nécessaires.
- Aucun
- --
- Nous avons donné beaucoup d'importance à la préparation des ateliers.
- Nous avons préconisé une intervention moins timide (plus importante) de l'animateur et des autres (rapporteurs et observateurs à travers de l'animation).
- Néant
- Limitation aux critère technique relevant d'un groupe bien identifié /sans changement
- --
- telle qu'elle nous a été présenté lors des sessions de formation nous l'avons adapté au conditions pratique du milieu. En fonction de notre objectifs différents changements essentiellement sur le plan d'organisation ont été effectués. Cependant nous avons remarqué que l'outil SEPO doit être intégré avec les autres outils participatifs (MARF, SONDEO, Triangulation...) pour faire ressortir plus d'informations.
- --
- Prise de notes au lieu de l'utilisation des cartes

2.5 Pour continuer à appliquer la méthode SEPO, quel encadrement avez-vous reçu après la formation initiale et par qui ?

- Néant
- Néant, et ce malgré les promesses qui ont été données quant à notre encadrement après la formation initiale et notre participation future à d'autres stages sur la méthode SEPO pour une meilleure maîtrise de cette méthode et la continuation de son utilisation sur terrain.
- Aucun
- --
- Aucun
- Néant
- J'ai pas participé à la formation et je n'ai reçu d'encadrement, sauf peut être l'assistance des collègues
- --
- Formation de 7 mois à Montpellier (France) sur les outils participatifs et les modèles utilisés à travers le monde.
- Différentes études sur les systèmes de production (réalisées au Maroc)
- --
- Rien
- non

2.6 Pour quel motif avez-vous continué à travailler avec la méthode SEPO ?

- J'ai utilisé la méthode une seule fois, c'était avec l'équipe dans la région orientale.
- Essayer de maîtriser d'avantage cette méthode de diagnostic en connaissant ses points forts et ses inadaptations à la réalité marocaine en vue d'effectuer les adaptations souhaites.
- Aucun
- --
- --
- --
- Décortiquer les problèmes et avoir des issus pour les résoudre
- A travers mon expérience professionnelle et celle acquis dans le cadre de travaux d'équipes j'ai jugé SEPO est un excellent outil de planification avec les utilisateurs.
- --
- Pour améliorer la gestion administrative du personnel et du parc automobile
- Nous avons trouvé que c'est une méthode efficace

2.7 Qu'est-ce que vous jugez nécessaire pour une continuation de la méthode SEPO ?

- Une formation de longue durée (~2-3 mois) avec une application répétée en matière d'animation et dans différents milieux.
- Une prise de conscience par les responsables avant l'utilité de cette méthode
- Une bonne volonté des responsables pour permettre aux cadres et vulgarisateurs d'utiliser SEPO à grande échelle notamment par:
la mise à la disposition des moyens logistiques nécessaires (transport, fourniture,...)
leur participation active pour résoudre certains problèmes identifiés lors des séances SEPO
l'instauration d'une meilleure coordination entre les différents acteurs concernés (recherche, développement, collectives,...)
- L'appliquer dans des cas très précis.
- Mettre en œuvre les moyens financiers nécessaires.
- Impliquer les autorités et les décideurs dans la cession.
- Pour continuer la méthode il faut clarifier les TOR de toute future intervention et de continuer la formation afin d'arriver à une maîtrise de la méthode notamment pour la formation des formateurs.
- Adapter cette méthode
- L'engagement de tous les personnes concernées, engagement moral avant d'être matériel
- Formation, échange d'expériences avec d'autres pays et motivation des cadres du projet ainsi que les différents partenaires qui interviennent dans le développement (éleveurs, élus, présidents de coopératives, etc. ...)
- la volonté de travail est bien sur nécessaire. Cependant pour que SEPO puisse continuer à être efficace, elle doit trouver sa place dans un schéma intégrant les différents outils participatifs.
- --
- Evaluer l'application au service administrative de la DERD
- Le généralisation au niveau des cadres et techniciens

2.8 Recommandez-vous l'utilisation de la méthode SEPO dans votre domaine de travail ?

	xxxxxxx Oui	x_____ Non
<input type="checkbox"/> Analyse de la situation	xxxxxxxxx Oui	xx_____ Non
<input type="checkbox"/> Evaluation interne	xxxxxxxxx Oui	_____ Non
<input type="checkbox"/> Evaluation externe	xxxxx___ Oui	xx_____ Non
<input type="checkbox"/> Suivi des activités	xxxxxxxxx Oui	x_____ Non
<input type="checkbox"/> Planification des actions de recherche	xxxxxx_ Oui	xx_____ Non
<input type="checkbox"/> Planification des actions de vulgarisation	xxxxxxx_ Oui	xx_____ Non
<input type="checkbox"/> Auto-évaluation	x	
<input type="checkbox"/> Etude de filières (arboriculture, maraîchage, lait,..)	x	
<input type="checkbox"/> Exécution des actions de vulgarisation	x	
<input type="checkbox"/> Planification d'actions intégrant différents structures ou différents acteurs intéressés par ces actions	x	

2.9 Quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'utilisez plus la méthode SEPO ?

- Méthode nécessite une équipe initié
- Moyens
- Encadrement de longue durée et de formation pour corriger les défauts observés dans chaque animation
- Déchargé de ma fonction.
- L'application de la méthode SEPO avait pour objectif de tester l'adaptabilité de la méthode. Il n'y a pas de suite.
- Formation était limité à quelques cadres.
- Il n'y a pas eu une large publicité des intérêts de la méthode.
- La mauvaise coordination inter-institutionnelle.
- manque de temps, de moyens (réunion informelles, outil, cartes...)
- Problème pastoral identifié et décisions dépassent les éleveurs et les cadres du PDPEO
- L'engagement de tous les personnes concernées, engagement moral avant d'être matériel
- --
- --
- --
- --

2.10 Qu'est-ce que vous jugez nécessaire pour une reprise de la méthode SEPO ?

- Formation
- Moyens
- Encadrement
- Participation effective des différents partenaires concernés.
- Possibilité des prendre des initiative personnelles.
- Avoir les moyens et les conditions favorables.
- L'utiliser uniquement en cas de planification et exécution de programme de vulgarisation, et pour cela on peut éliminer quelques **** et quelques principes
- *Etablir le questionnaire*
- --

Donnez votre appréciation de la méthode SEPO, S.V.P.	D' accord	Pas d' accord	Pas de réponse	Score	Rang
2.11 SEPO encourage la participation de personnes / groupes concernés de plusieurs manières parce que :	XXXXX XXX		XXXX	8	5
2.11.1 SEPO encourage tous les membres d'une communauté à devenir partie prenante lors des discussions menées en vue de résoudre les problèmes de développement existants ;	XXXXX XXXXX X	X	X	10	3
2.11.2 les discussions sont focalisées sur l'action et les résultats ;	XXXXX XXXXX	XX	X	8	6
2.11.3 les personnes pouvant contribuer à résoudre les problèmes sont identifiées ; #	XXXXX XXXXX XX	X		11	1
2.11.4 les tâches et responsabilités sont affectées ;	XXXXX XX	XXXX	X	3	10
2.11.5 SEPO peut être le point de départ et l'outil d'orientation d'un processus de développement de la communauté.	XXXXX XXXXX X	X	X	10	4
2.12 SEPO est un outil pour sensibiliser la communauté concernant son rôle actif dans le développement. ##	XXXXX XXXXX XX	X		11	2
2.13 SEPO est particulièrement adaptée à faire naître les initiatives des communautés afin de résoudre leurs problèmes propres.	XXXXX XXXX	XXXX		5	8
2.14 SEPO est un outil facilitant un processus d'apprentissage (conjoint) en vue d'éliminer / éviter des erreurs / échecs dans l'avenir. ###	XXXXX XX	XXXXX	X	2	11
2.15 SEPO donne à des personnes ayant peu de pouvoir d'articulation la possibilité de s'exprimer.	XXXXX XXX	XXXX	X	4	9
2.16 SEPO est simple et rapide.	XXXXX XXXXX	XX*	X**	8	7
<p>2.17 Autres/Remarques</p> <p>* Remarque: SEPO est une méthode qui nécessite une animation en parfaite articulation et meilleure connaissance du terrain</p> <p>** Remarque: Rapide mais pas aussi simple</p> <p># Remarque: Mais en partie parmi les participants</p> <p>## Remarque: Un parmi les outils ; SEPO doit prendre en considération les autres outils</p> <p>### Remarque: SEPO doit être complété par d'autres processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour une meilleure appréciation de la méthode, il faudra la maîtriser et l'utiliser dans différentes situations et à fréquences répétées. • Les séances SEPO restent malheureusement, dans les cas du Maroc Oriental, comme toutes autres réunions tenues, ... puis oubliées ! • SEPO est plus efficace lorsque les utilisateurs ont une compréhension réelle des systèmes de production du milieu • Ne permet pas la résolution de problèmes liés à l'administration ou des pouvoirs publics. • Méthode correspondant à une évaluation 					

2.18 Comment jugez-vous (aujourd'hui) l'utilité de la méthode SEPO pour votre travail ?

_____ Pas utile

x_____ Peu utile

- N'est pas adapté à notre réalité

x_____ Moyennement utile

- Car elle pourrait être très utile mais le problème c'est la maîtrise du SEPO et avoir une équipe homogène de travail.

xxxxxxx Très utile

- Dans le sens qu'elle permet aux présents (grande partie d'entre eux) de s'exprimer, puis de collecter beaucoup d'information dans un court temps
- Car elle permet de répondre à plusieurs besoins objets des appréciations ci-dessus
- Dans la mesure où les initiatives sont permises dans l'accomplissement de mon travail
- On peut rectifier les erreurs et surmonter les obstacles

xxxx___ Je ne peux pas juger

- Car j'ai plus des possibilités à l'utiliser dans le travail quotidien.
- Car la méthode n'a pas été réutilisée.
- (Cela dépend de la nature du travail et son objectif et les moyens disponibles)

2.19 De quels documents disposez-vous sur la méthode SEPO ?

_____ [Anonyme] []. Outils de travail pour la Planification, l'Evaluation, le Suivi et l'Application: **SEPO**. Zürich & Bern: KEK/DDC Consultants Direction du Développement et de la Coopération DDC.

xxxxxxx Acherkouk M, Bechari A, Bouhaba M, El Asraoui M, El Haddi M, El Koudrim M, Hammoudi M, Khalil M, Maâtougui A, Matthess-Guerrero A, and others. 1998. **Applicabilité de l'outil participatif SEPO pour l'auto-évaluation des actions d'aménagement pastoral au Maroc-Oriental**. [Anonymous] Oujda: PDPEO, INRA & GTZ.

_____ Beier M, Kirchner T. []. **Participatory project appraisal and evaluation with SWAP** A short user's manual.

xx_____ Beier M []. **Evaluation participative grâce à la méthode SEPO**. Petit manuel de l'utilisateur.

x_____ Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH). 1992. Succès-Echecs-Potentialités-Obstacles. [Anonymous] Zusammenarbeit planen. Eine Arbeitshilfe für erfahrene Planer und solche die es werden wollen. Bern:DEH. p 28-9.

xxxxx___ El Amrani M, El Idrissi Raghni M, Kirchner T, Kasten W. 1995. **Formation à la méthode SEPO: Bases, Théorie et Pratique**. Compte rendu du stage réalisé à Fès du 20 au 31 mars 1995. ACLA Fès-Douiet.

Peut on avoir des documents pour SEPO?

J'aimerais bien d'avoir des documents bibliographiques sur la méthode.

Rien

2.20 Quels sont les points forts et les points faibles dans l'application de la méthode ?

Je vous propose d'évaluer l'application de la méthode en utilisant la « fenêtre » de la méthode SEPO.

Succès

- ① Méthode participative
- ① Méthode structurée
- ① Méthode à large spectre d'utilisation
- ① Bon outil de diagnostic
- ① Permet la focalisation sur des problèmes réels et des solutions appropriées
- ① Responsabilisation des différents partenaires
- ① Faire contribuer les populations rurales dans la formulations des solutions à leurs problèmes
 - Participation de l'ensemble des concernés
 - Identification de priorités
 - Responsabilisation de partenaires
 - Outil d'évaluation interne
 - Stimulation de l'esprit d'auto-promotion chez les éleveurs
 - Moyen de collecte d'information simple, rapide et participatif
 - Facilite la discussion
 - Aborde les sujets d'intérêts commun
 - Permet de concrétiser la discussion en des solutions pratiques
- Méthode participative
 - Fait participer le maximum de participants
 - Compréhension des problèmes
 - Généralement difficile à évaluer les actions... jugées être des succès et/ou non désire de les dénombrer*
 - Tous les sujets/thèmes sont identifiés
 - Avoir une idée précise sur le savoir faire des paysans
 - Traduire les technologies produite par les agriculteurs sous forme de programme d'action chez les autres
 - Stimulation de la prise de conscience des intéressés
 - Possibilité de résolution (quelques) problèmes immédiatement
 - Participative
 - Démarche logique

Potentialités

- ① Elaboration des programmes de recherche/vulgarisation et leur évaluation
- ① Diagnostic et étude des filières
- ① Réalisation d'études et d'analyses de situations pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets de développement en milieu rural
- ① Recherche des initiatives des communautés en vue d'élaborer des projets de développement concertés
- ① Elle permet aux différents groupes de s'exprimer pour trouver des solutions
 - Méthode applicable dans différents cas: planification, suivi et évaluation, collecte d'informations
 - Permet de suivre la réalisation des solutions préconisées
 - Favorise l'entente entre les participants
 - Méthode adaptable
 - Telles que les séances SEPO ont été animées, les potentialités ne sont pas mises en relief*
 - Les éleveurs (assistance) évitent de parler de leur potentialité.*
 -
 - Cette étape de la démarche montre qu'avec les moyens dont disposent les différents intervenants à l'échelle locale, y compris les agriculteurs, on peut résoudre plusieurs contraintes.*
 - Permet d'aborder tous les types de problèmes
 - Simple et efficace
 - Dynamisme quantifiable

Echecs (internes)

Méthode assez lourde et trop pédagogique

Manque de précision de certains termes utilisées (échecs non influençables, potentialités, ...)

Méthode négligeant les échecs non influençables qui sont parfois déterminants

Difficulté de focaliser les agriculteurs sur le(s) problème(s) à cibler en priorité

Manque de familiarisation des vulgarisateurs et agriculteurs avec la méthode (terminologie et étapes, ...)

Résultats pouvant être biaisés par le comportement et les influences des différents acteurs concernés

Difficulté de hiérarchiser et de prioriser les échecs qui sont souvent nombreux et diversifiés

Parfois, les populations ne distinguent pas entre les échecs internes et externes, d'où des problèmes d'identification des échecs.

Engagement non honoré

Suivi non assuré

La non-implication des décideurs

Solutions moins efficaces

Franchise exagérée

Limite le rôle du modérateur

Trop formelle

Demande une visualisation

Non adaptée aux réalités (pratiques sociales différentes)

Facilement collectés, mais les échecs sont souvent de type « externe ».

Certains sujets ne sont pas compris par les partenaires ou sortent du sujet principal.

Certains échecs sont parfois internes et externes. Dans ce cas, la décision qui pourrait être prise peut être positive ou négative selon son classement en échec interne ou externe.

Avoir une idée sur les expérimentation pratiques par les agriculteurs, les différents niveaux d'organisation qui sont la cause des échecs.

Echecs (externes)

Méthode très difficile à appliquer dans un milieu où l'analphabétisme est élevé

Difficile de gagner la confiance des agriculteurs pour adhérer à cette méthode

Manque de formation des cadres et vulgarisateurs dans le domaine des techniques de communication

Nécessite des groupes homogènes, ce qui est impossible dans les systèmes pastoraux

Décision pour résoudre les problèmes entre les mains des autres.

A partir des systèmes de connaissances et d'information établis entre les différents intervenants, on peut avoir des idées précises sur ces échecs.

Obstacles

- ① Faible adaptation au milieu rural marocain caractérisé par sa complexité et la diversité de ses situations
- ① Manque de coordination entre les divers acteurs concernés pour assurer la pluridisciplinarité nécessaire
- ① Manque de sensibilisation des responsables pour assurer à la méthode SEPO la continuité et le suivi nécessaires
- ① Manque d'encouragement d'initiatives personnelles des cadres et vulgarisateurs
- ① Manque des moyens logistiques nécessaires pour multiplier les ateliers SEPO dans l'espace et dans le temps
- ① Nécessité d'une meilleure connaissance du milieu à étudier
- ① Méthode nécessitant une organisation adéquate des séances (salle, moyens didactiques appropriés, ...)
- ① Difficultés de l'appliquer dans les régions pastorales (nomadisme)
- ① Dominance de certains groupes parmi les participants
 Dans notre contexte pastoral de l'Oriental, il y a beaucoup d'intervenants, milieu complexe, ce qui fait que les solutions proposées sont plus efficaces.
 Conflits entre participants ayant des intérêts divergeants
 Modérateur ne doit pas être partie prenante
 Manque de moyens et de temps
 L'absence de culture participative chez les nomades
Simultanéité avec les échecs
Les obstacles de nature sociopolitique ne sont généralement pas évoqués.
 --
 Définir les obstacles réels et les hiérarchiser
 Comprendre les contraintes techniques et socio-économiques qui sont à l'origine de ces obstacles
 Non applicable dans un environnement où les problèmes ne peuvent être résolus que par les pouvoirs publics
 Les autres partenaires ayant un pouvoir de décision (banque, autorité, spéculateurs, ...) doivent y participer.

Autres remarques :

Nous reconnaissons avoir rencontré des difficultés pour évaluer la méthode SEPO en utilisant la fenêtre proposée. En effet, les points forts et les points faibles peuvent (vous) paraître parfois mal classés selon cette fenêtre SEPO.

Les points faibles et les points forts restent superficiels et mal fondés car ils n'émanent pas d'un nombre suffisant d'utilisations de la méthode SEPO.

Ces fenêtres n'ont pas figurés lors des séances « SEPO ». En effet, seule la procédure suivante a été suivie : Choix des sujets prioritaires, « décortication » des succès et des échecs par sujet discuté. Ces derniers, classés en « internes » et « externes », sont résolus par l'assistance en répondant aux questions : qui, quand, comment, où?

La formation acquise et les séances pratiques réalisées ont été certainement bénéfiques pour une partie de l'assistance. Cependant, l'absence d'un système de suivi-évaluation de ces actions surtout chez les sujets intéressés par des programmes-actions avec les agriculteurs ne permet pas une durabilité de ces actions.

Si la finalité de la méthode SEPO est de trouver des solutions aux problèmes influençables, alors il faudrait un autre outil de diagnostic complémentaire à SEPO pour traiter et résoudre les problèmes non influençables avec les personnes impliquées en dehors des interventions des pouvoirs publics.

Il faut déjà avoir des connaissances du milieu d'intervention.

Les interlocuteurs doivent être animés de bonne foi.

C'est une démarche à prendre en compte pour analyser des situations.

C'est la meilleure méthode pour avoir un contact permanent, pour écouter et pour adapter l'approche par conséquent.

11.4 Matériel complémentaire

11.4.1 La méthode SEPO en théorie

Utilisation de la méthode SEPO: les différentes étapes

1. Visite informelle de la région et interviews sur terrain

OBJECTIFS Connaître les activités principales qui assurent la vie de la population dans cette région

Identification des principales initiatives, des innovations et des personnes ou groupes dynamiques

Connaître l'évolution historique et la particularité de cette région

Préparer le terrain d'entente et améliorer les relations

Discuter avec la population du choix des thèmes pour la séance SEPO prévue ultérieurement

PARTICIPANTS Chercheurs, vulgarisateurs et d'autres experts qui sont chargés de l'étude de cette région (équipe multidisciplinaire), la population de la région

LIEU ET DUREE Environ une journée dans la région

METHODE ET INSTRUMENTS

- Interviews ouverts et/ou semi-structurés dans la région, sur le souk, dans les maisons/tentes, sur les champs etc.
- Interviews avec des groupes et avec des individus, contacts avec des personnes particulières (vieux, femmes, médecin, etc.)
- Calendrier annuel, saisonnier et journalier des travaux
- Tableau historique
- "Ranking"-techniques (tableau de priorisation)
- Transsect
- Observations
- Estimations

Demandez le comment et le pourquoi !!!!

2. Réunion après la visite informelle de terrain

OBJECTIFS	Synthèse des interviews et échange des informations/ expériences Analyse et discussion des premiers résultats Préparation pour la séance SEPO
PARTICIPANTS	Mission <u>complète</u> de la visite informelle de terrain
LIEU ET DUREE	Office, environ 2 à 4 heures, <u>au plus tard le prochain jour</u>
METHODE ET INSTRUMENTS	Visualisation structurée sur cartes, sur tableaux et présentation des résultats, photographie des résultats visualisés

3. Séance à base de SEPO avec les villageois ou éleveurs

OBJECTIFS	Gagner des informations sur <u>leurs</u> succès, échecs et <u>leurs priorités</u> Sensibilisation de tous les participants par la discussion <i>Identification des propres initiatives (p.e. en expérimentation) et de la disposition à participer à une recherche ou une action de développement</i> Stimulation des initiatives, des actions conjointes (c.à.d. par les contributions des différents partenaires représentés lors de la séance)
PARTICIPANTS	Environ 20 à 40 personnes de la région constituant un groupe d'intérêt commun qui sont choisies d'une façon représentative, dans le cas idéal, par la population même <u>Un</u> animateur Un à deux rapporteurs
LIEU ET DUREE	Environ 2 à 5 heures dans la région
METHODE ET INSTRUMENTS	SEPO Discussion et documentation des succès, échecs majeurs et leurs solutions possibles par les contributions différentes
MISE EN OEUVRE	Préparation <u>indispensable</u> voir Etapes 1 et 2 1. Introduction Présentation du groupe et des rôles de chacun Présentation de l'approche SEPO, de ses avantages et principes !!! Etablir consensus avec les participants concernant l'application de la méthode SEPO par question

Présentation du/des sujet/s qu'on a identifié/s lors de la visite informelle de terrain (aussi un feed-back sur les résultats de cette visite)

!!! Etablir consensus avec les participants sur les sujets à traiter

2. Détermination des principaux succès et échecs

- On demande aux éleveurs (participants) de décrire leurs activités réussies (leurs succès) et d'en parler dans le cadre de sujets convenus au préalable.
- Les succès sont écrits sur des cartes vertes et affichés après la fin de la collecte des informations.
- L'animateur relit les cartes de succès pour ensuite donner aux éleveurs la possibilité de les discuter (confirmer, compléter, modifier, éliminer)
- Discussion des succès et éventuellement reformulation ou élimination de succès.
- Etablir le consensus sur les succès retenus

Les échecs sont élaborés suivant la même procédure d'élaboration des succès, mais sur des cartes rouges ou bleues

Les échecs sont ensuite classés en ceux qui sont dus en grande partie à des facteurs externes et ceux qui peuvent être influencés par les partenaires représentés lors de la séance.

3. Promotion des initiatives et élimination des échecs

Chacun des échecs qui peut être influencé est à nouveau relu.

Etablir avec les participants les priorités parmi ces échecs

On identifie des personnes susceptibles d'éliminer ces échecs ou des échecs particuliers (voir *Principe de Subsidiarité*)

Discussion, élaboration et approbation des solutions spécifiques par rapport au échecs retenus et élaboration du plan de leur mise en oeuvre, des tâches et des responsabilités (Noms des personnes !!! inscrits sur le dos des cartes des échecs) (**QUOI-AVEC QUI, QUI, QUAND, OU**)

En général, la réunion se termine après ce point.

4. Interprétation et documentation des résultats

OBJECTIFS Evaluation des résultats de la séance SEPO

Conclusions par rapport aux mesures retenues à entreprendre par les différents partenaires représentés

PARTICIPANTS	Chercheurs, vulgarisateurs et d'autres experts qui sont chargés de l'étude de cette région
LIEU ET DUREE	Office, environ 1 à 4 heures, <u>au plus tard le jour suivant</u>
METHODE ET INSTRUMENTS	Discussion et documentation des résultats par visualisation sur cartes et photographies, complétée par des commentaires concis

5. Elaboration des expériences en collaboration avec le groupe cible

6. Après réalisation des expériences ==> vulgarisation des résultats

7. Evaluation des nouvelles activités / solution par le groupe cible

Des nouvelles séances SEPO seront nécessaires quelques mois plus tard pour constater / évaluer jusqu'à quel niveau les échecs ont été éliminés et s'il y a encore besoins d'action. La réduction des échecs est évaluée par les participants de la séance SEPO antérieure.

11.4.2 Applicabilité de l'outil « SEPO » pour l'auto-évaluation des actions d'aménagement au Maroc Oriental ³⁰

El Koudrim, M., Sebgui, M. (PDPEO), Matthess-G., A. gtz ³¹

Aperçu méthodologique de SEPO

SEPO est un outil participatif qui est destiné à la planification, l'auto-évaluation et au pilotage du développement dans différents secteurs. L'abréviation SEPO signifie Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles.

Dans le cadre d'ateliers animés par un technicien (animateur), les concernés par le développement choisissent en commun accord un sujet prioritaire et évaluent leurs succès et échecs du passé. Les échecs sont en suite différenciés en échecs externes et internes. Parmi ces derniers, l'échec interne prioritaire (ou les échecs prioritaires) selon le groupe est discuté en profondeur pour identifier et concerter des solutions qui trouvent l'adhésion des concernés représentés. Les solutions retenues sont rendues opérationnelles par l'identification de l'itinéraire et des responsabilités (personnes) de la mise en oeuvre. Des rapporteurs visualisent la discussion et les décisions prises sur cartes qui sont affichées pendant la séance, outil qui aide à structurer la discussion et qui permet une documentation rapide (par photographie) et authentique des résultats obtenus. L'évaluation immédiate (au plus tard le prochain jour) de la séance par l'équipe est une variable clé de l'approche. En fonction de la complexité des sujets et/ou du temps disponible, plusieurs échecs ou même plusieurs sujets peuvent être traités pendant une séance SEPO.

Si des ateliers SEPO sont répétés dans un rythme assez régulier, SEPO devient un instrument important pour la planification, la stimulation des actions communes et le suivi-évaluation des expériences faites en commun. Pour faire le constat sur l'état d'avancement, les résultats de la séance présente sont confrontés aux résultats de la / des réunion/s antécédente/s. Les résultats et conclusions de cette confrontation sont analysés et documentés.

Dans la pratique, il est parfois opportun d'entamer des SEPOs avec les différents groupes d'acteurs (inclus les bénéficiaires) et/ou groupes cibles d'un projet d'une façon indépendante. La comparaison des résultats issus des différents SEPOs met en relief les différentes expériences, perception des succès et échecs ainsi que les possibilités d'actions d'intérêt commun de développement.

Genèse et objectifs de l'expérience

La Division Recherche Agronomique Internationale (OE 423-3) de la Coopération Technique Allemande gtz réalise un projet pilote pour tester avec des partenaires l'applicabilité de SEPO dans des cas concrets et adapter la méthode si nécessaire.

³⁰ INRA – Programme Viandes Rouges 1996: Rapport Annuel édité par Abdellah El Housni. Annemarie Matthess-G. Gustav Morkramer, Institut National de la Recherche Agronomique-Programme Viandes Rouges, Rabat, p.77-81.

³¹ membres de l'équipe mixte INRA-PDPEO-GTZ constituée des personnes suivantes:
pour l'INRA: Acherkouk, M., Bechchari, A., El Koudrim, M., Maâtougui, A.
pour le PDPEO: Bouhaba, M., El Asraoui, M., El Haddi, M., Hammoudi, M., Khalil, M., Sebgui, M.
pour la GTZ: Kirchner, T., Matthess-G., A. (encadrantes)

L'évaluation participative des actions d'aménagement des parcours de l'Oriental du Maroc est une opération de recherche validée de l'Antenne Régionale du Programme Viandes Rouges de l'INRA à Oujda qui devrait impliquer tous les concernés, particulièrement le PDPEO. L'outil SEPO a été jugé approprié pour une telle opération de recherche et une phase conjointe de test de l'outil a été offerte au PDPEO.

Depuis le démarrage du PDPEO en juillet 1990 une importance a été accordée à la dimension sociale en matière de programmation, d'exécution et de suivi du développement pastoral. Néanmoins divers problèmes sont apparus durant la première phase qui ont trait à l'amorce d'un processus d'intégration de la population. Ils se sont traduits en pratique par une appropriation insuffisante du projet par la population et un développement spectaculaire de l'esprit d'assistance chez les éleveurs. La Direction du PDPEO, étant à la recherche d'un outil de travail qui permet de développer un partenariat entre les éleveurs et le projet, a donc donné ensemble avec la Direction d'Elevage son accord pour un travail pilote conjoint en matière de SEPO.

Un atelier d'information sur l'approche et de concertation des termes de référence pour cette collaboration a été tenu avec les trois partenaires, PDPEO, INRA et gtz (représentée par le Projet Conseil auprès de l'INRA-Viandes Rouges), en Décembre 1994 à Oujda et Bouarfa. Trois objectifs principaux ont été déclarés par les différents partenaires:

- Tester l'approche SEPO comme outil d'évaluation et de pilotage du développement pastoral
- Mettre à la disposition du PDPEO des résultats méthodologiques et thématiques
- Démarrer une nouvelle opération de recherche de l'Antenne Viandes Rouges d'Oujda en coopération avec le PDPEO

Il a été convenu de démarrer la collaboration en Mars 1995 avec une phase de formation orientée vers la pratique suivie par une phase d'application sur le terrain.

Application pratique

Deux semaines (6 au 17 Mars 1995) étaient consacrées à la formation des chercheurs de l'Antenne Viandes Rouges d'Oujda de l'INRA et d'un groupe de cadres du PDPEO. L'encadrement était assuré par 3 conseillers de la Coopération Technique Allemande gtz. La formation était axée sur les principes de base d'une application correcte et efficace d'approches participatives (communication, techniques d'animation, etc.) en général, SEPO en théorie et deux applications pratiques de la méthode.

Pendant la phase de terrain (20 Mars au 6 Avril 1995), l'équipe mixte PDPEO-INRA a effectué des visites informelles de préparation et réalisé 7 séances SEPO avec des éleveurs de 6 Communes Rurales de la région du PDPEO, notamment Beni Mathar, Oulad Sidi Abdel Hakem, El Ateuf, Oulad M'hammed, Tendrara et Maâtaka. Des éleveurs adhérents aux coopératives, les présidents de coopératives, les présidents des C.R. et en quelques cas des leaders spirituels ont participé à ces ateliers.

Chaque atelier SEPO était évalué par l'équipe, un pas important qui a abouti pendant cette phase surtout à une meilleure maîtrise de la méthode.

Résultats sélectionnés

La collaboration « SEPO » fait l'objet d'une publication conjointe des trois institutions (sous presse). Ce chapitre ne présente, donc, que des résultats sélectionnés des points de vue méthodologique et thématique.

a. Résultats méthodologiques

Lors des différentes évaluations (après chaque atelier et finale), l'équipe a constaté un apport méthodologique considérable qui a permis d'instaurer un climat de travail confiant basé sur l'égalité entre les partenaires de développement. Les répercussions positives se sont manifestées en particulier au niveau des points suivants:

- Organisation de la discussion: surtout en matière de confrontation d'idées de différentes catégories d'élèves, de structuration de la discussion et d'analyse. On a remarqué dans les différents ateliers que les élèves sont arrivés à mieux suivre la discussion.
- Initiation de l'engagement des élèves dans la résolution des échecs internes majeurs. En effet, les élèves de Oulad Sidi Abdel Hakem par exemple se sont engagés à contribuer à résoudre les problèmes des défrichements des parcours; sujet considéré au paravent comme élément externe.
- Focalisation de la discussion sur les préoccupations majeures des élèves par le choix libre du sujet à traiter. 4 sujets sur 5 choisis ont traités à l'intervention sur l'espace pastoral et en particulier les mises en repos (installation, respect, etc.).
- Les décisions prises sont issues de l'ensemble des élèves après confrontation d'idées et validation en commun accord, ce qui augmente la chance de réaliser les solutions retenues. Cas observé dans la C.R. de Tendirara où des divergences de point de vue sur la gestion des points d'eau ont été articulées au début de la séance et qui se sont atténuées vers la fin en compromis.
- Identification des responsables et du timing de la réalisation des solutions retenues permet d'assurer une plus grande efficacité dans le suivi. Dans la C.R. de Beni Mathar, l'atelier a abouti à la constitution d'une commission qui devrait prendre à la date du 30 Mars 1995 certaines initiatives. A terme de cette date, la dite commission n'a pas encore été constituée. Les membres de la commission future se sont néanmoins sentis responsables lors d'un contact ultérieur.
- Les sujets traités ainsi que les solutions retenues en commun accord dépassent le caractère conjoncturel et ouvrent des processus durables dans lesquels la population rurale concernée devient active. Par exemple l'atelier de Tendirara a débouché sur la constitution d'une commission qui veillera sur le respect des mises en repos et la gestion des points d'eau. Celle-ci est devenue opérationnelle deux semaines après l'atelier.
- Un premier pas a été fait en matière de travail conjoint entre l'INRA et le PDPEO ce qui a permis d'obtenir une vision commune quant à la perception des problèmes traités ainsi que les voies de solutions avancées par les élèves.

Dans quelques cas, les solutions avancées par les élèves étaient sous forme de postulat auprès du PDPEO ou auprès d'instances (traditionnelles ou gouvernementales) non représentées lors des ateliers. Pour le premier cas, la définition de neutralité des observateurs provenant du PDPEO préconisée lors de la formation c'est-à-dire de s'abstenir complètement de contributions lors de la discussion est à revoir vers le rôle de personne ressource neutre. Pour le deuxième cas, la question de l'implication des différentes instances dans le processus de concertation sur des solutions faisables reste posée avec acuité. De même, les potentiels et approches d'intervention du PDPEO dans ce contexte seront à identifier.

La difficulté de constituer des groupes homogènes de dialogue risque d'avoir des effets négatifs sur la prise et l'application des décisions. Dans quelques cas, on a constaté que le pouvoir d'influence de certains éleveurs étaient difficile à maîtriser. D'un côté, on est conscient que la préparation des ateliers devrait être basée aussi sur des entretiens informels individuels avec des éleveurs, mais de l'autre côté pour certains sujets, le pouvoir d'influence nous semble même indispensable pour aboutir à des solutions viables.

b. Résultats thématiques

L'application de SEPO a permis de dégager certains enseignements en matière de relations existantes entre le PDPEO et les éleveurs (1), entre éleveurs d'une même communauté (2) et entre éleveurs de différentes communautés (3).

(1) Les différents ateliers indiquent la nécessité de

- mieux connaître et prendre en considération les stratégies des éleveurs ainsi que leurs institutions traditionnelles
- dissiper des malentendus dus à une compréhension incomplète des objectifs et fonctions du projet et des divergences constatés à l'occasion de certains ateliers
- stimuler chez les éleveurs l'esprit d'initiative et d'auto-promotion
- impliquer les éleveurs dans la résolution de leurs problèmes
- réorienter la relation du PDPEO avec les éleveurs vers un véritable partenariat

(2) Un besoin d'organisation entre éleveurs d'une même communauté s'est exprimé d'une façon quasi-globale sous forme des solutions retenues par les éleveurs. A l'occasion des 7 ateliers effectués, les éleveurs ont proposés de constituer des commissions qui facilitent la communication, la discussion et l'application des décisions entre les concernés.

(3) Au niveau de 6 ateliers SEPO effectués le sujet retenu était la mise en repos et surtout son respect par les tribus limitrophes. Les solutions proposées dans ces réunions étaient d'envisager des processus de négociation avec les voisins concernés. L'atelier réalisé chez les Oulad Sidi Abdel Hakem a abouti à la proposition de mettre au point une charte pastorale entre les différents tribus qui régleme l'utilisation des parcours. C'est ainsi que l'atelier a mis en exergue une vision des éleveurs d'une utilisation commune et concertée de l'espace pastoral qui pourrait constituer un premier jalon de discussion au niveau du PDPEO ainsi qu'au niveau des autres collectivités concernées.

En général, les expériences acquises confirment, des points de vue des éleveurs, la valeur de SEPO comme une méthode d'analyse des acquis et d'évaluation d'actions entreprises ainsi qu'un outil de planification conjointe.

Valorisation future

Un atelier avec l'équipe mixte a été organisé en Mai 1995. Il a servi à l'évaluation systématique et exhaustive de toutes les expériences faites ainsi qu'à la finalisation d'une publication conjointe.

Un manuel de formation et d'utilisation « SEPO » sera élaboré sur la base des expériences acquises à l'Oriental et la région du Zaër du Maroc ainsi que dans d'autres

pays partenaires (par exemple Yémen) par la Division de Recherche Agronomique Internationale de la Coopération Technique Allemande gtz.

Concernant l'application future de SEPO à l'Oriental, les premières suggestions suivantes ont émergé des discussions de l'équipe:

- Informations des décideurs sur les résultats obtenus dans le cadre d'un atelier
- Reconnaissance de SEPO en tant qu'outil de travail quotidien et ceci dans le cadre d'une réorientation éventuelle de la stratégie d'intervention du PDPEO
- Consolider et compléter les acquis de la formation réalisée
- Formation des moniteurs SEPO
- Constituer une base de documentation sur SEPO

L'échange de savoir et d'expériences entre les membres de l'équipe INRA-PDPEO a été apprécié comme un acquis très positif et il semble opportun de promouvoir d'autres coopérations entre ces deux institutions sur des sujets d'intérêt commun et/ou des sujets qui exigent des connaissances complémentaires. Sur la base des expériences de coopération entre l'INRA et DPAs dans le cadre du Plan Directeur de Vulgarisation, un effort capital en matière de conception conjointe, de suivi et d'évaluation (entre autre par l'expertise externe indépendante) de l'avancement de coopérations futures devrait être assuré par les partenaires.

Bibliographie sur SEPO

- BEIER, M. (1994): Evaluation participative grâce à la méthode SEPO – Petit manuel de l'utilisateur.
- ACHERKOUK, M., BECHCHARI, A., BOUHABA, M., EL ASRAOUI, M., EL HADDI, M., EL KOUDRIM, M., HAMMOUDI, M., KHALIL, M., MAATOUGUI, A., MATTESS-G., A., SEBGUI, M., 1995. Applicabilité de l'outil participatif SEPO pour l'auto-évaluation des actions d'aménagement pastoral au Maroc. Publication conjointe INRA-PDPEO-GTZ, sous presse.
- KEK/CDC Consultants (s.a.): SEPO. Brochure de la série « Outil ». Suisse.
- WAIBEL T. (s.a.): SEPO – Diagnostic participatif par séance villageoise. Doc. de travail.
- WEILIGMANN, B.; WAIBEL T. (1994): SWOP (SEPO) – Chance oder Flop ? Informations de la Division 423 de la Coopération Technique Allemande 1/94, p. 28 à 32.

11.4.3 Facteurs d'influence et de succès des méthodes participatives en milieu rural – échange d'expériences lors d'un atelier international³²

B. El Amiri (INRA – Maroc)

Un atelier organisé par la coopération technique allemande à Burkina Faso du 11/03/1996 au 15/03/1996 était consacré à l'analyse systématique et critique des expériences faites dans le cadre des méthodes participatives au sein des projets de développement assistés par la GTZ en milieu rural. Il était envisagé de documenter les expériences réussies et d'amorcer l'élaboration un guide d'utilisation des méthodes participatives sur cette base. L'auteur a participé à cet atelier avec 2 collègues marocains. Les analyses ont été effectuées en majorité dans des groupes de travail ayant comme dénominateur commun la nature des projets pour identifier les problèmes liés à l'approche participative qui restent encore sans solutions et de discuter les problèmes pour lesquels nous supposons avoir trouvé des solutions.

Après une première réflexion, les domaines suivants ont été retenus comme plateforme de travail

1. Participation à la base,
2. Divergence entre les intérêts de l'état et ceux de la base,
3. Difficulté à réconcilier les approches participatives
4. Exigences de la planification des projets.

Les participants se sont répartis sur des groupes avec des thèmes principaux :

1. Les divergences entre les exigences de l'approche participative et le cadre institutionnel des projets ;
2. Le renforcement des capacités des organisations paysannes³³ pour leur autopromotion par l'approche participative ;
3. Les exigences de notre préparation et gestion des projets d'une part, et la participation des groupes – cibles d'autre part ;
4. Une typologie des projets selon l'approche participative.

L'auteur a participé aux analyses sur les organisations paysannes avec un groupe de 9 autres personnes. Nous avons défini «organisation paysanne» dans un sens très large : toutes les structures locales (les groupes et associations des paysans et les comités villageois). Pendant la discussion nous avons traité trois sous thèmes :

- Prise en compte des intérêts de toutes les composantes de la population.
- Renforcement de la capacité d'organisation des populations
- Rôle des approches participatives dans la responsabilisation des organisations paysannes et le désengagement des projets / de l'état.

³² INRA – Programme Viandes Rouges, 1996. Rapport Annuel édité par Abdellah El Housni. Annemarie Matt-hess-G. et Gustav Morkramer, Institut National de la Recherche Agronomique-Programme Viandes Rouges, Rabat, p.

³³ Organisation d'un/des groupes d'intérêts visant l'autopromotion de leurs membres au niveau local sous forme de comités villageois, groupements, associations; pas à confondre avec les structures ayant un mandat de représenter tous les groupes.

Les résultats de ce groupe de travail sont résumés ci-après (Tabl. 1) suivant. Un rapport détaillé de mission a été soumis à l'INRA.

Tableau 1 Renforcement des capacités d'auto-promotion des organisations paysannes par l'approche participative – blocages, solutions potentielles et expériences positives

Quels sont les blocages?	Comment les enlever?	Expériences positives
Absence d'habitudes de la concertation au niveau des différentes couches sociales	Faciliter la mise en place de réseaux de communications efficaces (journées de réflexion, réunions régulières, A.G etc.)	
Certaines catégories socioprofessionnelles n'appréhendent pas l'intérêt immédiat des cadres de concertation	Mettre ces groupes au même niveau d'information Limiter la concertation d'abord aux centres d'intérêts communs Susciter de véritables plates formes de défense d'intérêt (tables rondes)	Cellules d'animation et concertation (PRODOLO) Journées de réflexion inter paysannes (PAGERNA) Cellules d'animation et de concertation (PRODILO)
Dominance des groupements sectoriels dans le contexte d'intervention globale	Changer la stratégie d'intervention	La planification des action : d'abord en groupe sectoriel puis mise en commun en A.G. villageois (PAGERNA/PRODILO) Approche quartier; assemblée générale
Inégalité du pouvoir communicatif et dimensionnel entre les différentes couches (raison sociale, religion, genre, ethnie)	Susciter des réflexions sur l'interdépendance des sous groupes Promotion de thèmes et programmes proposés par les groupes marginalisés.	Ateliers villageois avec administration et sévices techniques + organismes de développement
Cadre de participation contraignant (présence des autorités sociales/groupes	Aider les concernés à développer un champ d'expression libre Meilleure formation des délégués villageois	Discuter d'abord en groupe homogène, choisir porte parole éviter que les gens ne soient pas identifiées personnellement avec les propositions cellules de réflexion interne aux villageois Maîtrise du code écrit + connaissance de leur rôle (PRDILO)
Cadres de concertations non représentatifs	Intégrer toutes les couches sociales Analyser la structure sociale de la population, identifier des sous groupes Revoir la composition du cadre de coopération	Règlement intérieur appliqué = rééquilibrage de la composition du cadre de concertation (PAGERNA)
On assume que les OP sont des structures représentatives de leurs membres mais on ignore s'ils sont démocratiques	Prendre connaissance du fonctionnement interne (communication, prise de décision) à des OP	Réalisation d'un diagnostic organisationnel (PAARZ)

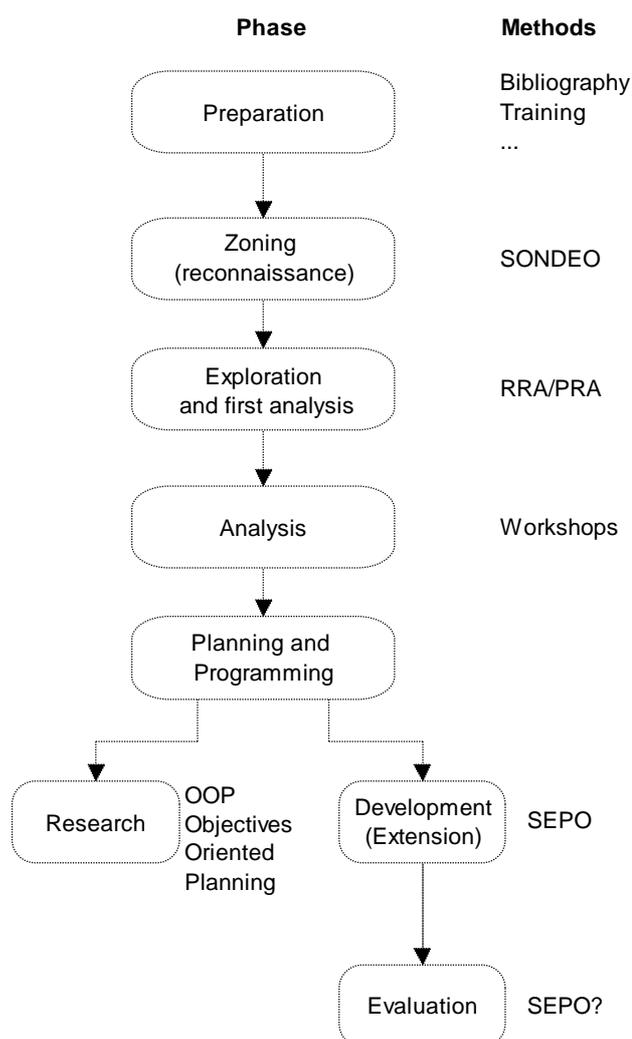
11.4.4 Quelle recherche pour le développement des zones de montagne au Maroc – Cas de trois communes rurales au Moyen Atlas³⁴ Conclusions de l'étude ICRA 1997

A. T. Dia, C. Goût, Z. Guirrou, H. Hilali, J. Kleene

Partant de la problématique centrale « l'intégration cultures – élevage – forêt et sa répercussion sur l'utilisation et la gestion des ressources naturelles », l'étude ICRA 1997 a abouti à la caractérisation et à l'analyse des systèmes de production agricoles de trois sites de montagnes du Moyen Atlas, identifiés lors d'une reconnaissance rapide de la zone. Pour l'acquisition des données, plusieurs méthodes participatives (Sondéo, MARP, SEPO et PPO) ont été appliquées par une équipe composée de cinq chercheurs de différentes disciplines. Elles ont permis d'identifier les contraintes, atouts et potentialités des systèmes de production de la zone et de comprendre leur dynamique. Elles ont également contribué à la formulation d'axes potentiels de recherche et de propositions d'opérations de recherche-développement prioritaires, avec la participation active de tous les partenaires concernés (agriculteurs, chercheurs, organismes de développement et communes rurales).

Sur la base des résultats de l'étude, des recommandations spécifiques sont proposées. Elles portent sur des actions de recherche-développement concrètes pour la production animale et végétale, la gestion des ressources naturelles et des actions de développement. Elles doivent contribuer à l'élaboration et à la mise en oeuvre pratique d'un programme national de recherche pour les zones de montagne.

[...]



³⁴ Travail réalisé à Almsid (commune rurale Aghbala), Wants (commune rurale de Tizi n'isly), Boutferda (commune rurale de Boutferda).

11.4.5 Recording and- using indigenous knowledge: A manual (IIRR). **Part 2 Recording and assessment methodologies. SWOT analysis**

Extracted from the Humanity Libraries Project:
<http://www.oneworld.org/globalprojects/humcdrom>

Tom Limpo IIRR. International institute of Rural Reconstruction, Silang, Cavite, Philippines

Definition

A method of systematic group reflection—SWOT is an acronym which stands for Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

Purpose

To gather, analyze, and evaluate information and identify strategic options facing a community, organization, or individual at a given time.

Materials

- Chalkboard
- Chalk

Possible approach

1. Prepare activity as described in the sections Brainstorming or Village workshop. Identify the sujet de discussion—issues, situations, or specific techniques—to be analyzed. Possible sujet de discussions include using the community's IK, IK and the environment, or intercropping.
2. Brief the community members on the procedure. Explain what you mean by strengths, weaknesses, opportunities, and threats (see sample matrix).
3. Draw a matrix that has nine fields (three rows and three columns). Leave upper left field blank. Label the other two fields in the upper row as "strengths" and "weaknesses." Label the second and third fields of the left column as "opportunities" and "threats."
4. Ask participants to list in the respective fields all strengths and weaknesses that they can think of relating to the issue, situation, or technique under discussion.
5. Do the same for development opportunities and threats.
6. Read responses aloud and discuss them.
7. Analyze the results. Use the following questions to fill in the four empty fields of the matrix:
 - How can strengths be employed to take advantage of development opportunities? (call this the "S-O analysis" for strengths-opportunities strategies).
 - How can strengths be used to counteract threats that tend to hinder achievement of objectives and pursuit of opportunities? (call this the "S-T analysis" for strengths-threats strategies).
 - How can weaknesses be overcome to take advantage of development opportunities? (call this the "W-O analysis" for weaknesses-opportunities strategies).
 - How can weaknesses be overcome to counteract threats that tend to hinder achievement of objectives and pursuit of opportunities? (call this the "W-T analysis" for weaknesses-threats strategies).
8. Ask participants to select options and to rate them according to their feasibility, potential for benefit, and urgency.
9. Discuss results with participants. Copy output and leave original with community.
10. Value

SWOT can be used to:

- learn how community members value their IK and how they can put it to best use.
- analyze and evaluate specific IK technologies or practices.
- raise a community's awareness concerning the value of their IK.
- identify ways to increase the use of valuable IK.

Dos and don'ts

- Do keep SWOT analysis groups small—10 people or less.
- Do provide guide questions or criteria to participants if specific information is required. For example, if the community wants to explore the sujet de discussion IK and the environment, the discussion could start with the question: What specific IK practices, beliefs, and technologies affect the environment?
- Where possible, list strengths and weaknesses juxtaposed to opportunities and threats, in order to help identify options.

Sample Matrix

	Strengths	Weaknesses
	Positive characteristics and advantages of the issue, situation, or technique.	Negative characteristics and disadvantages of the issue, situation, or technique.
Opportunities	S-O Analysis	W-OAnalysis
Factors, situations that can benefit, enhance or improve the issue, situation, or technique.	How can strengths be employed to take advantage of development opportunities?	How can weaknesses be overcome to take advantage of development opportunities?
Threats	S-T Analisis	W-T Anysis
Factors, situations that can hinder the issue, situation, or technique. achievement of and pursuit of opportunities?	How can strengths be used to counteract threats that tend to objectives	How can weaknesses be overcome to counteract threats that tend to hinder achievement of objectives and pursuit of opportunities?

Below is a hypothetical example of a SWOT used to weigh the merits of a traditional intercropping Practice using local cassava varieties in Ghana.

	Strengths	Weaknesses
	Optimal use of space.	Intercropping pourrait not allow for mechanization.
	Intercrops can positively influence each other.	
		Is labor intensive.
	Local varieties need fewer inputs.	Reduced yields of individual crops.
	High overall productivity of plot.	Local varieties sometimes fetch low prices in market.
	Local varieties meet local needs.	
Opportunities		
Seeds, planting materials can be produced locally.	Initiate field study to test whether high overall productivity applies to this specific crop combination. If results support this assumption, this will deepen interest in IK.	Point out that intercropping provided employment opportunities.
Periodic shortage of planting materials for improved varieties .		Encourage production of local cassava variety to benefit from increased market benefit
Increased interest In traditional practices.		
Improved varieties need high inputs which are often difficult to buy.	Produce information leaflets stressing advantages of traditional practice	Study yields of local varieties with same inputs as usually given to improved varieties.
High unemployment rate.		
Increasing market value of traditional cassava variety.		
Threats		
Improved varieties have high yield and high status.	Make people aware of value of local varieties	Develop and test improved varieties that can be grown in the traditional intercrop
Introduction of improved varieties has made local varieties difficult to find.	Stimulate production of local varieties.	System, e.g., make sure that canopy of improved cassava is not larger than that of traditional intercrop
Land scarcity with growing population. improved varieties pourrait suppress growth of companion crops.	Improve local intercropping pattern to make optimal use of land.	Variety.

Sample matrix compiled by Evelyn Mathias