



GESTION DES PROGRAMMES DE TERRAIN



ALIMENTATION,
NUTRITION ET
DÉVELOPPEMENT



GESTION DES PROGRAMMES DE TERRAIN

ALIMENTATION,
NUTRITION ET
DÉVELOPPEMENT

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l' Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

ISBN 92-5-204387-X

Tous droits réservés. Les informations ci-après peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

© FAO 2002

Avant-propos

Depuis plus de cinq décennies, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'implique dans la mise en place de programmes de nutrition en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Ces programmes ont pour but de promouvoir la production d'aliments riches en nutriments, de donner des conseils en matière d'alimentation et d'encourager les activités de développement communautaire qui ont un impact sur l'état nutritionnel. Il est admis, depuis longtemps maintenant, que le succès et la durabilité de tels programmes de terrain reposent souvent sur les compétences de gestion des professionnels travaillant au niveau de la communauté. Même si les objectifs spécifiques à chaque programme varient, tous les agents de terrain doivent être capables de collaborer de manière efficace avec leurs interlocuteurs et d'accomplir les tâches quotidiennes nécessaires au bon fonctionnement du programme.

Cet ouvrage est la troisième version d'une méthode de formation FAO, *Gestion des programmes de terrain: alimentation, nutrition et développement*, dont le succès n'est plus à démontrer. Les versions précédentes ont été traduites en quatorze langues et ont servi à former des milliers d'agents de terrain dans différentes parties du monde. Bien que les techniques et approches de base appliquées à la gestion dans les précédentes versions soient toujours pertinentes, la Division de l'alimentation et de la nutrition de la FAO a jugé utile de faire une mise à jour de cette méthode en tenant compte des leçons apprises depuis la première version.

La nouvelle version de *Gestion des programmes de terrain* met davantage l'accent sur le rôle joué par les agents de terrain dans l'aide qu'ils apportent aux communautés dans la réalisation de leurs propres objectifs. On insiste sur la participation active des agents de terrain dans le cours pour que, à leur tour, ils apprennent à travailler avec les communautés dans l'évaluation de leurs problèmes, la planification, la mise en place et la surveillance des activités. Le rôle important joué par les femmes dans l'agriculture et la vie de la communauté y est mis en évidence. On donne des exemples sur la façon de répondre aux problèmes démographiques et d'environnement. L'information de base en nutrition a été remise à jour et on explique le concept de sécurité alimentaire des ménages.

Cet ouvrage présente des informations claires qui pourront être utilisées comme sujet de débat par les formateurs. De plus, les études de cas et les exercices qui sont donnés dans la méthode peuvent être photocopiés et distribués aux participants. Les exemples et les illustrations de cette version ont été conçus pour être testés sur le terrain en Afrique, mais le contenu du livre peut s'appliquer à n'importe quelle autre région du monde. Cependant, les formateurs des autres régions pourront adapter les illustrations et les exemples à leur situation locale. Tous les éléments clés nécessaires à la conduite d'un cours de cinq jours sont donnés dans cette seule méthode.

Nous tenons à remercier tout particulièrement le Dr G. P. Sevenhuysen de l'Université du Manitoba, Winnipeg, au Canada, et le Pr I. O. Akinyele de l'Université d'Ibadan, au

Nigéria, qui ont apporté leur savoir et leur expérience pour réviser et tester cette méthode sur le terrain. Nos remerciements s'adressent aussi à ceux qui ont été les moteurs de cette entreprise, à savoir: Mme Ellen Muehlhoff, le Dr M. A. Hussain et le Dr Franz Simmersbach, fonctionnaires du service des Programmes de nutrition de la FAO.

Cet ouvrage sera utile aux nutritionnistes, aux agents de vulgarisation agricole et de développement communautaire concernés par l'amélioration de la mise en œuvre des projets de terrain. Nous espérons que cette méthode sera tout autant utilisée que les versions précédentes et nous sommes convaincus qu'elle aidera ceux qui mettent en place les programmes de terrain à atteindre l'objectif d'une meilleure nutrition et d'une meilleure sécurité alimentaire des ménages.

Kraisid Tontisirin

Directeur

Division de l'alimentation et de la nutrition

Table des matières

Avant-propos	<i>iii</i>
Introduction	1
Orientation du cours	1
UNITÉ 1: PLANIFIER LES PROGRAMMES DE TERRAIN	
Orientation	7
Principaux points	8
1. Coopération locale	9
2. Étapes de l'organisation	10
UNITÉ 2: ALIMENTATION ET NUTRITION	
Orientation	19
Principaux points	20
1. Fonctions des nutriments dans l'organisme	21
2. Indicateurs de sous-alimentation et de malnutrition	22
3. Nutriments dans l'alimentation	23
4. Système d'approvisionnement alimentaire	24
Annexe de l'unité 2: Aliments, nutriments et régimes alimentaires	43
UNITÉ 3: S'INFORMER SUR LA COMMUNAUTÉ	
Orientation	57
Principaux points	58
1. Sources d'informations	59
2. Comment mener un entretien	67
3. Communiquer et éduquer	71
UNITÉ 4: ALIMENTATION, NUTRITION ET SANTÉ	
Orientation	85
Principaux points	86
1. Causes de la malnutrition	87
2. Groupes vulnérables	90
3. Rôle des femmes	92
4. Population et nutrition	100
UNITÉ 5: IDENTIFIER ET RÉDIGER LES BONS OBJECTIFS	
Orientation	135
Principaux points	136
1. Buts et objectifs	137
2. Caractéristiques des objectifs	139

UNITÉ 6: CHANGEMENT AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

Orientation	151
Principaux points	152
1. Étapes du changement	153
2. Identifier les attitudes à changer	159
3. Résistance au changement	161
4. Faire passer le message	162

UNITÉ 7: GESTION DES RESSOURCES

Orientation	175
Principaux points	176
1. Planifier le travail	177
2. Temps et rendez-vous	190

UNITÉ 8: SURVEILLANCE, ÉVALUATION, RAPPORT ET DURABILITÉ

Orientation	211
Principaux points	212
1. Évaluation	213
2. Surveillance	220
3. Rédiger un rapport	224
4. Durabilité	225

UNITÉ 9: MISE EN PRATIQUE

Orientation	243
Principaux points	244
1. Compétences pour la formulation de projets	245

Introduction

Orientation du cours

Le programme de cours, dispensé sur une semaine, a pour but d'apporter aux agents de terrain du gouvernement et des associations travaillant directement avec les communautés:

1. Des compétences pour résoudre les problèmes de nutrition au sein de la communauté.
2. Des informations et des compétences pour la gestion de programmes sur le terrain.

Le but est d'aider les communautés à identifier les problèmes locaux, à planifier des solutions et à mettre en place des activités avec l'aide des agents de terrain. Parallèlement, ces activités locales doivent permettre d'améliorer l'état nutritionnel des populations. Pour cette raison, le cours comporte des informations sur l'alimentation et la nutrition rigoureusement sélectionnées pour leur relation avec le développement. N'ont été traités que les détails ayant une pertinence avec le travail technique au niveau de la communauté. En effet, le cours n'a pas pour but d'enseigner la nutrition appliquée. De même, il n'est donné que les informations utiles pour la prise de décision au niveau des agents de terrain. Seuls les détails nécessaires au fonctionnement efficace des programmes leur sont proposés. Le cours n'offre pas les compétences de gestion concernant tous les aspects du travail en développement.

QUEL EST LE CONTENU DU COURS?

Le cours donne des informations sur les aspects de la chaîne alimentaire que les communautés peuvent potentiellement contrôler pour leur propre bénéfice. Les idées sont présentées de telle manière qu'elles aboutissent à une prise de décision logique. On y montre:

- i. les liens entre les aliments cultivés par les hommes, les femmes et les enfants dans les communautés rurales, les aliments qu'ils consomment, leur état nutritionnel et la santé de la communauté;
- ii. les choix efficaces que les communautés peuvent faire pour résoudre les problèmes rencontrés tout au long de la chaîne alimentaire, en choisissant les plantes qu'il faut cultiver, la technologie à utiliser et les personnes responsables des choix.

Le cours porte également sur la gestion de programmes de terrain pour le développement communautaire. Les textes et les exercices doivent aider les participants à:

- i. identifier tout changement susceptible d'être bénéfique du point de vue de la communauté et à en faire la promotion;
- ii. comprendre comment être plus efficace pour apporter un tel changement au sein de la communauté.

QUI SONT LES PARTICIPANTS?

Les participants peuvent être issus de ministères publics, départements, organisations non gouvernementales ou équipes de projets travaillant sur les activités de développement communautaire. Ils sont eux-mêmes agents de terrain ou responsables d'une équipe. Leur spécialisation n'est pas importante pour déterminer leur présence à ce cours.

Les participants doivent tous être impliqués, directement ou indirectement, dans la gestion de programmes de terrain. Le cours leur permettra de rassembler leurs idées et d'échanger leurs expériences afin de les aider à identifier les meilleures façons de gérer leurs programmes.

QUE LEUR APPORTERA CE COURS?

Le cours doit aboutir à un projet qui améliorera la gestion des programmes de terrain au niveau local, avec comme objectif une meilleure nutrition et une meilleure santé dans la communauté. A la fin du cours, les participants seront capables de rédiger un plan d'action pour un changement efficace, qu'ils pourront discuter avec les communautés quand ils retourneront sur le terrain. Si les participants appliquent ce qu'ils auront appris durant ce cours, les chances d'aboutir aux changements souhaités par les personnes pour leur communauté, et par les communautés pour elles-mêmes, seront plus grandes.

Les participants eux-mêmes tireront profit de ce cours car leur travail en sera facilité. Ils sauront de façon plus précise ce qui se passe, ils seront capables d'anticiper les problèmes et pourront les résoudre plus rapidement. De plus, ils seront capables de montrer clairement les résultats à leurs supérieurs et, si un agent de terrain venait à

quitter le projet, il sera plus facile à ceux qui lui succèdent de prendre la relève. En voyant leurs conditions s'améliorer, les membres de la communauté prendront conscience de l'intérêt à travailler avec les agents de terrain, dont le travail sera facilité grâce à cette meilleure compréhension mutuelle.

PAR QUI SERA DISPENSÉ LE COURS?

Le cours doit être dispensé par une personne, qu'on nommera instructeur, ayant l'habitude de travailler sur le terrain. Il doit, en outre, avoir une expérience en conduite d'ateliers de travail, savoir mener des débats, et pas seulement faire un cours classique. Les participants tireront davantage profit de ce cours s'ils sont encouragés à discuter de leurs idées et à partager leurs expériences de terrain.


Avant de commencer le cours, l'instructeur doit chercher à savoir en quoi consiste le travail quotidien des participants et leurs responsabilités. Il devra ensuite utiliser ces informations pour modifier les exemples et le nom des administrations apparaissant dans le matériel d'enseignement. Il sera plus facile de montrer la pertinence de ce qui est expliqué en cours avec les enjeux locaux.


Commentaires préliminaires sur l'enseignement du cours:


Cette nouvelle édition du programme de formation sur la *Gestion des programmes de terrain* contient plus d'informations sur les contacts entre les agents de terrain et les communautés que dans la précédente. On y explique une approche du travail de terrain tenant compte des problèmes particuliers aux femmes. On donne moins d'importance aux aspects physiologiques des maladies de carences nutritionnelles, mais davantage aux aspects sociaux qui influencent la sécurité alimentaire dans les ménages et dans la communauté. Ce cours permettra aux agents de terrain d'avoir un impact sur les contextes politiques locaux, là où les groupes communautaires leur demandent de prendre en compte leurs besoins et leurs problèmes.

Au vu de ces changements, il vaut mieux donner un cours qui sera présenté comme une série de discussions permettant aux participants et à l'instructeur d'échanger leurs perceptions sur les problèmes soulevés par les questions posées dans le manuel. Les discussions permettront à l'instructeur de comprendre les informations qui sont les plus susceptibles de fournir de nouveaux aperçus aux participants et de guider le contenu du cours en conséquence.

Pour stimuler le débat, des suggestions sont faites à l'instructeur dans le manuel.

Ces suggestions sont notées par une flèche dans la marge: 

Les questions que pose l'instructeur aux participants sont notées par: 

Quand l'instructeur doit distribuer des copies des supports de cours (les feuillets) aux participants et expliquer leur contenu ou les consignes d'un exercice, il sera indiqué: 

Tous les supports de cours ou autres documents respectifs à chaque unité se situent à la fin de chaque unité. S'il est possible d'utiliser un photocopieur, l'instructeur peut décider d'avoir recours aux transparents en plus des documents offerts.

CONDITIONS MATÉRIELLES POUR ASSURER LE COURS?

Le cours, étalé sur une période d'une semaine (jours ouvrables), est conçu pour être enseigné à un groupe de dix à vingt personnes, avec des sessions d'apprentissage et de discussions. La salle de cours doit être suffisamment grande pour recevoir tous les participants et installer les tables en fer à cheval. Il serait utile de pouvoir disposer de plusieurs tables pour le travail en petits groupes.

(a) L'instructeur aura besoin de l'équipement et des fournitures suivants:

1. un tableau, noir ou blanc, avec des craies ou des marqueurs, selon le cas, de deux ou trois couleurs différentes, pour expliquer les points du manuel ou pour répondre aux questions;
2. un rétroprojecteur et un écran en cas d'utilisation de transparents faits à partir des documents fournis dans ce manuel. (Si cet équipement n'existe pas ou s'il n'est pas possible de faire des transparents à partir des copies des supports de cours distribués, l'instructeur se référera à ces supports de cours);
3. d'espace pour que les participants puissent travailler en petits groupes, probablement dans des pièces séparées proches de la classe principale. Chacune de ces pièces devra posséder un tableau sur pied avec du papier (*paper board*) pour que les groupes puissent noter les résultats de leurs discussions.

(b) L'instructeur devra distribuer les fournitures suivantes aux participants:

1. carnets et stylos pour noter les explications, les observations durant les exercices de jeux de rôle, les projets sur le nouveau travail de terrain et toutes les autres activités durant la semaine;
2. copies des documents devant être utilisés dans les exercices spécifiques à chaque unité de cours. Ceux-ci sont répertoriés au début de chaque unité;
3. copies de tous les supports de cours pour un usage ultérieur.

Il est important que l'instructeur mette les participants à l'aise, et ce, dès le début de la première session. Ces derniers seront nerveux, qu'ils le montrent ou pas, ne sachant pas ce qu'on attend d'eux.

Pour minimiser cette inquiétude ou cette crainte, l'instructeur devra expliquer l'utilité de ce cours en utilisant le texte d'introduction donné dans ce manuel et faire en sorte que les participants commentent ou posent des questions. Ne pas connaître l'origine de ceux qui sont autour de la table est souvent une source d'inquiétude pour les participants. Par conséquent, il est nécessaire de consacrer du temps pour que chacun d'entre eux se présente au groupe, ce qui favorisera les échanges de discussions plus tard. Durant l'introduction, il faudra expliquer le but du cours, les méthodes d'enseignement et les documents utilisés.

Déroulement et durée de la formation:

Ce cours est divisé en neuf unités réparties sur cinq jours. C'est à l'instructeur de décider de la durée de chaque unité en fonction des besoins des participants.

Plan de travail sur une semaine

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Début de matinée	Introduction	Révision de ce qui a été vu précédemment		Révision de ce qui a été vu précédemment	
	Unité 1	Unité 4	Unité 5	Unité 7	Unité 9
Pause					
Fin de matinée	Unité 2	Unité 4	Unité 5	Unité 7	Unité 9
Déjeuner					
Début d'après-midi	Unité 3	Unité 4	Unité 6	Unité 8	Unité 9
Pause					
Fin d'après-midi	Unité 3 (fin)	Unité 4 (fin)	Unité 6 (fin)	Unité 8 (fin)	Unité 9 (fin) Évaluation

Ceci est un modèle: si cela se révèle inutile, on pourra faire l'impasse sur certaines unités. De même, les séquences proposées dans ce tableau peuvent être modifiées. Cependant, il est nécessaire que les deux premières unités soient vues en premier et présentées à chaque cours. Pour intensifier l'apprentissage et les interactions, et pour éviter de perdre du temps, il est recommandé de faire une pause le matin, où il sera proposé du thé ou du café, et une pause l'après-midi pour un rafraîchissement.