

# MISSION DE SUIVI DE LA FORMATION

## MISSION DE SUIVI DE LA FORMATION OUTCOME MAPPING

Centre Songhai, Porto Novo (Bénin)  
14 – 21 mai 2006

### *RAPPORT DE MISSION*

Projet CRDI

Thierry F. BARRETO  
Ngagne MBAO

## Table des matières

<b>RAPPEL INTRODUCTIF .....</b>	<b>3</b>
<i>RAPPEL DES TERMES DE RÉFÉRENCE.....</i>	<i>3</i>
<b>SUIVI DE LA FORMATION <i>OUTCOME MAPPING</i>.....</b>	<b>4</b>
<i>Période et lieu :.....</i>	<i>4</i>
<i>Equipe :.....</i>	<i>4</i>
<i>Objectifs :.....</i>	<i>4</i>
<i>Objectifs :.....</i>	<i>4</i>
<i>Résultats :.....</i>	<i>4</i>
<b>RECOMMANDATION POUR LA PROCHAINE MISSION DE SUIVI.....</b>	<b>6</b>
<b>PRINCIPAUX RÉSULTATS DE MÉTHODE APPLIQUÉE A LA PLATEFORME COMMUNICATIONNELLE.....</b>	<b>7</b>
<b>INITIATION AU SUIVI DES STRATEGIES ET DU RENDEMENT A PARTIR DE LA REVUE DES ACTIVITES DE LA PLATEFORME COMMUNICATIONNELLE .....</b>	<b>8</b>
<i>Suivi des pratiques organisationnelles de la plateforme des TIC .....</i>	<i>9</i>
La fiche de suivi des rendements de la plateforme tic .....	9
<i>Recommandations de suivi additionnel par rapport aux pratiques organisationnelles.....</i>	<i>11</i>
<i>La grille des stratégies.....</i>	<i>13</i>
Fiches de suivi des stratégies ciblant le Directeur.....	13
Défis de changement associés au Directeur.....	14
<i>Recommandations.....</i>	<i>14</i>
Fiche de suivi des stratégies ciblant la division de l’approvisionnement .....	15
<i>Recommandations.....</i>	<i>15</i>
<b>MISE A JOUR DE L’APPLICATION DE <i>OUTCOME MAPPING</i> A LA PLATEFORME COMMUNICATIONNELLE.....</b>	<b>16</b>
<i>Mises à jour de la vision et de la mission de changement.....</i>	<i>17</i>
VISION DE CHANGEMENT EN MATIERE DES TIC : .....	17
MISSION DE CHANGEMENT : .....	18
LES DÉFIS DE CHANGEMENTS APPLIQUÉS AUX BÉNÉFICIAIRES (NOUVEAU).....	19
LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DE LA PLATEFORME DES TIC DU CENTRE (NOUVEAU).....	22
MARQUEURS DE PROGRES (NOUVEAU).....	24
<i>Recommandations.....</i>	<i>24</i>

# **RAPPEL INTRODUCTIF**

## **RAPPEL DES TERMES DE RÉFÉRENCE**

Le programme Connectivité Afrique cherche à intégrer un système de suivi-évaluation continue au sein des principaux projets qu'il a subventionnés dans un but d'apprentissage et de renforcement des capacités de ses partenaires. Pour ce faire, il a contacté des consultants dotés d'une expertise en Outcome Mapping et dans des méthodes de suivi et évaluation, afin d'assurer un appui dans ce domaine. Les principales activités qui seront attendues d'eux concernent :

- l'évaluation des besoins de formation en matière de suivi-évaluation de partenaires identifiés de Connectivité Afrique (en Afrique de l'Ouest principalement)
- la préparation de supports de formation adaptés aux besoins de ces partenaires
- la mise en œuvre de formations en Outcome Mapping et/ou en autres méthodes de suivi-évaluation à l'endroit des unités/équipes de suivi-évaluation de projets identifiés.
- l'assistance des projets dans l'élaboration de leur plan de suivi et d'évaluation
- l'appui à la documentation et la capitalisation des expériences qui ont fait l'objet du suivi-évaluation
- la présentation au CRDI (Connectivité Afrique) de rapports de formation et de mission d'assistance aux projets.

Le présent rapport concerne la première mission de suivi, suite à l'atelier d'initiation à la méthodologie *outcome mapping* (évaluation des progrès vers le changement) qui a été organisé deux mois auparavant. Cette mission a ceci de particulier qu'elle aura permis aux responsables de la plateforme des TIC de revisiter certaines étapes de la méthodologie et de s'initier à l'élaboration de fiches de suivi.

# SUIVI DE LA FORMATION *OUTCOME MAPPING*

## Période et lieu :

14-21 mai 2006, Centre Songhaï

## Equipe :

Thierry F. BARRETO, Ngagne MBAO, FRAO

## Objectifs :

Cette mission fait suite à la formation à la méthodologie *outcome mapping* dispensée au cours du mois de mars (voir rapport *rap\_OM\_CS\_formation0306.doc*).

Elle a pour objectifs:

1. de passer en revue avec les différents agents de la division des TICs les progrès réalisés et difficultés rencontrées dans l'application des outils de *outcome mapping*,
2. d'apporter un appui aux différentes divisions du Centre, celles des TICs en particulier, dans la maîtrise des outils de planification et de suivi pour l'exécution de leurs lettres de missions;
3. d'identifier les possibilités d'amélioration dans l'application et l'adaptation des outils.

## Objectifs :

1. Le renforcement des capacités de la plateforme de communication du Centre en matière de planification-suivi-évaluation selon la méthodologie *outcome mapping* ;
  - Revoir certains outils et notions présentés au cours de la formation en *outcome mapping* dispensée deux mois ;
  - se familiariser avec les fiches de suivi de la méthode;
  - mettre à jour (reformuler) les résultats issus de l'application de la méthode et approfondir les exercices appliqués à la plateforme des TIC;

**Lieu et participation** : l'atelier s'est déroulé au niveau du Centre de Songhaï. L'équipe a principalement interagi avec le responsable des téléc centres et des cyber ainsi qu'avec le responsable de la communication. Certaines sessions de travail ont réuni d'autres agents de la division des TIC (responsable chargé du réseau) ou d'autres divisions (responsable chargé de la division approvisionnements et le responsable chargé du marketing et de la commercialisation des produits du Centre).

## Résultats :

Il faut d'abord signaler que certains concepts de la méthodologie (changements, vision, partenaires limitrophes) sont entrés dans le langage du personnel de la Direction en témoigne les utilisations qu'on en a fait au cours de la réunion de la revue trimestrielle des activités du Centre. Il semble aussi que la valeur de certains principes de la méthodologie soit aujourd'hui reconnue. Quelques exemples :

1. La revue des activités trimestrielles souligne que l'un des principaux acquis au niveau des divisions aura été l'intensification des activités de prospection et de promotion des produits, pratiques organisationnelles qui ont été longuement discutées au cours de la formation à *outcome mapping*.
2. Parmi les 'ratés' constatés par la Direction pour le trimestre passé notons 'qu'il y a un problème d'absence de cadre logique : quoi, pourquoi, comment, qui avec qui et quand sur l'ensemble des deux priorités (positionnement commercial et marketing

sociale ; amélioration de la gestion organisationnelle)', la Direction va jusqu'à poser la question '*pouvons-nous être des facilitateurs au sein de nos équipes en amenant les gens dans la vision tracée et enfin avons-nous la trempe pour engager la croissance au sein de nos Divisions ?*'

3. L'une des causes des ratés selon la Direction réside dans le '*journal des incidences et des lettres de mission*' et de préciser : '*on devrait se construire un véritable plan d'action. Ce plan d'action devrait partir de la responsabilisation des collaborateurs et la sous-traitance avec les partenaires limitrophes*'

Enfin en guise de préparation de l'évaluation semestrielle la Direction a eu à proposer un tableau pour les différents départements/divisions ainsi constitué.

Les sous-priorités	Les changements attendus	Les actions	Les indicateurs de succès	Les partenaires limitrophes	Les échéances
Priorité n° 1					
Priorité n° 2					

### **On peut donc dire sans crainte que la méthodologie commence à être une source d'inspiration pour le cadre d'évaluation des activités du Centre Songhaï.**

A l'échelle de la plateforme communicationnelle, il a été possible de constater que le responsable de la division des TIC et celui de la communication se sont attelés à mettre en œuvre :

1. au moins un axe de travail identifié dans la mission de changement : l'informatisation des différents départements du Centre en commençant par les divisions stratégiques que sont l'approvisionnement et la comptabilité; bien que l'essentiel de l'application porte sur les pratiques organisationnelles (voir fiche de suivi du rendement dans la deuxième partie du rapport), il n'en demeure pas moins que cela constitue un témoignage d'une **réelle volonté des responsables de la plateforme des TIC à appliquer la méthodologie**,
2. la grille des stratégies à l'endroit du Directeur et de l'Approvisionnement (voir fiches de suivi des stratégies dans la deuxième partie du rapport); les responsables ont pu en constater les bénéfices et reconnaissent aujourd'hui l'importance dans toute intervention de prendre en compte les partenaires limitrophes pour une plus grande efficacité de l'intervention;

D'autres départements comme le secteur Accueil-Bar-Restaurant et la Division Approvisionnement ont tiré profit des résultats des exercices effectués durant la formation et qui se rapportaient à leur secteur. Dans l'ensemble les différents responsables de divisions initiés à la méthodologie ont pris **conscience de l'importance de développer leur capacité à 'entraîner' les autres** (partenaires limitrophes internes) dans la réalisation de leurs missions respectives.

Il reste que l'organisation est encore très soucieuse de son efficacité interne et de sa rentabilité en tant qu'entreprise. La présente mission avait donc comme objectif de revisiter l'application de la méthodologie *outcome mapping* en se concentrant davantage sur les bénéficiaires ultimes de leurs actions de développement au niveau des TICs. Il a donc été possible de :

1. caractériser les types de bénéficiaires de la plateforme communicationnelle : internautes, utilisateurs des services télécom. (voip y compris), consommateurs de services et produits bureautiques.
2. de formuler des défis de changement pour chacun de ces types de bénéficiaires
3. d'élaborer une grille de stratégies pour l'ensemble de ces bénéficiaires
4. d'enrichir le tableau des pratiques organisationnelles de la plateforme des TICs du Centre

5. de proposer un modèle de progression des comportements des bénéficiaires qui devra faire l'objet d'une application aux utilisateurs (bénéficiaires) du Centre.

Les résultats de cette mission de suivi ont été présentés par le responsable des Télécentres de Songhaï à l'ensemble des chefs de division, à la demande du Directeur, celui-ci les ayant jugé pertinents.

Trois conditions nous semblent devoir être réunies pour l'appropriation efficace d'une méthodologie comme *outcome mapping* au sein d'une organisation

1. une réelle volonté politique de la part des dirigeants ou des leaders d'initiative (comme un chef de division ou de département) : volonté de réflexion, de remise en question, d'expérimentation etc.
2. le temps réservé à son application et au suivi des résultats
3. l'adoption d'une démarche participative pour permettre à tout le personnel d'adhérer aux principes de la méthode.

Le deux premières conditions sont aujourd'hui réunies. Il reste à étendre la compréhension de la méthodologie aux différents membres de la plateforme communicationnelle en vue d'une meilleure synergie des efforts et une meilleure efficacité des interventions.

## **RECOMMANDATION POUR LA PROCHAINE MISSION DE SUIVI**

*Pour la plateforme des TIC, Envisager une mission de suivi*

- dans la perspective de l'évaluation semestrielle,
- pour analyser l'état d'avancement de la plateforme TIC (stratégies et pratiques)
- pour procéder à la revue et à la finalisation du plan d'actions par rapport aux bénéficiaires (projets de faisabilité à soumettre à l'interne ou à l'externe)
- pour mieux élaborer les fiches de suivi, notamment des changements, qui serviront entre autres à la réflexion et surtout à la documentation de l'expérience de la plateforme TIC en matière de valorisation des nouvelles technologies en faveur des entrepreneurs ruraux en général, ceux formés par le centre en particulier.

Dates possibles pour la prochaine mission : période comprise entre le 24 juillet et le 6 août 2006.

Pour conclure nous vous livrons les résultats de la réunion de restitution du responsable de la plateforme communicationnelle (Léonce Sessou) au Directeur et autres chefs de division.

*Nous avons eu ce matin notre séance de restitution avec la méthode OM et les méthodes de planification autrefois utilisées à Songhaï afin d'identifier les points communs ou de différence en terme de complémentarité pour une bonne adoption de la méthode Outcome mapping. Ce qui conduira à un changement des anciennes pratiques et à une meilleure adoption de Outcome Mapping pour son infiltration dans tous les secteurs.*

*Il dit que l'équipe des TICs devra changer avant de penser changer ces partenaires limitrophes et a illustré ceci par quelques ratés qu'il a relevés notamment dans la gestion des équipements informatiques électroniques (logiciels, outils, petits équipements). Il a souhaité que nous réalisons un plan d'actions clair à partir de ce qui est déjà fait dans le cadre des missions avec des projets concrets et réalisables. Enfin il dit que ce n'est que par l'exemple que nous pouvons convaincre par exemple les usagers de Songhaï à adopter les TICs.*

*Il a approuvé les travaux prévus pour la prochaine mission de juillet-Août.*

# MISSION DE SUIVI DE LA FORMATION

## MISSION DE SUIVI OUTCOME MAPPING

Centre Songhaï, Porto Novo (Bénin)  
14 – 20 mai 2006

### **PRINCIPAUX RÉSULTATS DE MÉTHODE APPLIQUÉE A LA PLATEFORME COMMUNICATIONNELLE**

Facilitateurs : T. BARRETO/N. MBAO

**INITIATION AU SUIVI DES STRATEGIES  
ET DU RENDEMENT A PARTIR DE LA  
REVUE DES ACTIVITES DE LA  
PLATEFORME COMMUNICATIONNELLE**



## Suivi des pratiques organisationnelles de la plateforme des TIC

### *La fiche de suivi des rendements de la plateforme tic<sup>1</sup>*

<b>Période allant de</b>	26 mars au 23 mai
Responsable du suivi	Léonce Sessou, Paulin Noumadou
<b>Pratique 1</b>	<b>Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources</b>
Exemple(s) :	Exploitation de la ligne verte logée aux US pour l'utilisation de cartes téléphoniques prépayées afin de réduire les coûts d'appel en direction de l'Afrique et de l'Asie. <i>Utilisation d'outils de recherche sur internet.</i> Service de téléphonie par internet prépayé à domicile. Exploration d'un partenariat Côte d'Ivoire, Nigéria, Bénin (par le biais de la communauté domicaine) pour la FSI et voip.
Source de données	Principaux responsables (Léonce, John, Paulin)
Leçons :	Secteur des TIC est très sensible, à évolution rapide et pouvant avoir des implications sur le plan de travail (changement de priorités) C'est la veille technologique qui a permis de constater qu'il y a de nombreuses possibilités non encore exploitées.
<b>Pratique 2</b>	<b>Demander des services et informations auprès d'informants clés</b>
Exemple(s) :	Contact avec un correspondant technique (Ile Maurice), Directeur, rencontre avec un Spécialiste téléphonie sur IP de la Côte d'Ivoire Recherche d'information en vue de devenir un opérateur téléphonique
Source de données	Responsables TIC
Leçons :	Notre efficacité dépend de la qualité et de la profondeur des informations recueillies (économie basée sur l'information et la connaissance)
<b>Pratique 3</b>	<b>Recherche d'appuis auprès du niveau supérieur</b>
Exemple(s) :	Soumission au Directeur d'un projet d'informatisation des différents secteurs du Centre (comptabilité, approvisionnement, télécentre), avec présentation d'un plan de travail.
Source de données	Léonce, Paulin
Leçons :	La recherche d'appui est importante, elle n'est pas aussi difficile qu'on le pense, 'nous nous sommes aperçus que le Directeur est ouvert aux nouvelles idées dès qu'elles sont défendables'. C'est un levier à effet immédiat.
<b>Pratique 4</b>	<b>Concevoir (ou réviser) des produits, services et des formules de travail ou de collaboration qui soient adaptées et avantageuses pour toutes les parties impliquées</b>
Exemple(s) :	Nouveau service de conversion des cassettes VHS en cassettes VCD Connexion de toutes les divisions sur internet par Wifi, accès direct au serveur des US Equipement d'une salle d'accès à internet et au téléphone sur IP pour ceux qui ne sont pas équipés Séparation de la prestation de services accès à internet des autres prestations bureautiques depuis le 1 <sup>er</sup> mai/ <i>La Gazelle</i> (journal d'information interne) a été reconçu au plan de la forme et logé au niveau du serveur situé aux Etats Unis, donc accessible par tous les sites du Centre. Les informations (mouvements des véhicules, gestion des magasins, disponibilités, informations techniques) sont transmises directement à <i>la Gazelle</i> pour consultation (et non plus aux agents).
Source de données	Léonce, opératrices au niveau du télécentre et des salles internet et multimédia
Leçons :	Prise de conscience de l'importance de considérer les autres acteurs comme des partenaires à influencer et de travailler de façon moins cloisonnée, dans un esprit d'équipe et d'entraide. 'On n'a plus peur d'aller influencer les autres'.

<sup>1</sup> Fiche élaborée à partir des sessions de travail avec les responsables des TIC portant sur la revue des activités accomplies depuis la dernière mission.

<b>Pratique 5</b>	<b>Gérer avec le souci d'obtenir des résultats de qualité et de pouvoir rendre compte</b>
Exemple(s) :	Création d'une base de données pour gérer les équipements pour un meilleur suivi informatique et électronique des équipements dans les 3 sites La Gazelle : 'obligation douce de consulter', contrôle des inputs. Etablissement d'une feuille de route pour le projet d'informatisation des divers secteurs Constitution de comités ad hoc pour aider les agents dans leurs tâches respectives Les 'dames' (opératrices) sont plus proches (meilleure surveillance et meilleur appui) des usagers du télécadre car elles ont été formées à la recherche d'information sur internet, chat, e-mail, techniques de conversion VHS en VCD, recharge d'encre, gravure, traitement de photos. La gestion des équipements est meilleure (économie d'énergie, constats de panne plus rapides). Une formation à tous les utilisateurs du centre sur les 'bons comportements' à avoir notamment en matière d'utilisation des cartouches d'encre (présentation power-point + vidéo pour montrer ce que font les techniciens) et de maintenance de l'imprimante.
Source de données	Léonce, John, Opératrices
Leçons :	L'information et la formation contribuent à la motivation du personnel
<b>Pratique 6</b>	<b>Partager les meilleurs acquis (connaissances et pratiques) avec le reste du monde</b>
Exemple(s) :	Travail sur les présentations du Directeur à différentes rencontres (Etats-Unis, France, Nigéria), notamment au Bénin pour une conférence internationale de l'UNESCO. La présentation a été demandée par les participants et vendue comme paquet technologique. Mise à jour du site web sur la forme et sur le fond.
Source de données	Léonce, Paulin
Leçons :	Avant de passer à la diffusion de notre expérience, nous avons saisi de l'importance de devenir au préalable une 'communauté ingénieuse' à travers la professionnalisation des agents, l'ouverture et rester collé à la réalité.
<b>Pratique 7</b>	<b>Continuer à expérimenter pour rester créatif</b>
Exemple(s) :	Des suggestions d'améliorations ou de test sont demandées aux agents. Exemple : une opératrice a proposé une nouvelle grille tarification pour les internautes. Initiation à l'informatique durant certaines périodes Un programme de fidélisation des internautes avec trois cartes (saphir, premium, platinum) et l'inscription dans le livre d'or (donne droit à des heures de consultations gratuite ou à des réductions de tarif). Utilisation des principes de <i>outcome mapping</i> de la plateforme en particulier. Expérimentation du logiciel de gestion des approvisionnements GESCOM.
Source de données	Division des TIC, Service approvisionnement
Leçons :	L'expérimentation de <i>outcome mapping</i> contribue à affiner les procédés de travail, raffermir les relations de travail entre les divisions et au sein des divisions. Elle permet aussi de mieux identifier les obstacles à une plus grande performance des différentes divisions et les solutions appropriées pour y remédier (ex. le problème de la gestion du temps qui nécessiterait que la section qui s'occupe de la formation des cadres au niveau du Centre réactive certains modules de formation continue)
<b>Pratique 8</b>	<b>Réfléchir à l'interne pour continuer à rester performant.</b>
Exemple(s) :	Rencontres périodiques (mensuelles pour tout le groupe) pour discuter du niveau d'avancement des lettres de mission individuelles Les agents soumettent de nouvelles idées auxquelles le responsable a souscrit (ex prix dégressif suivant le nombre d'heures souscrites, service areeba).
Source de données	Plateforme TIC
Leçons :	L'exercice de suivi selon la méthodologie O.M. constitue un moment très utile pour analyser ses pratiques et réfléchir sur de nouvelles idées, opportunités pour la plateforme TIC.

## **Recommandations de suivi additionnel par rapport aux pratiques organisationnelles**

↳ Il serait bien que l'équipe des TIC détermine pour chaque pratique une série d'indicateurs de succès qui vont servir à quantifier les réalisations mois après mois. Les questions suivantes peuvent y aider :

**«Pour ce qui est de cette pratique organisationnelle comment savez-vous que vous avez réussi ? Qu'est-ce que vous prenez en compte ? A quoi vous référez-vous ? Que peut-on faire pour améliorer cette pratique ou accroître son impact ?»**

Exemple : dans le cas de la pratique 1 (**Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources**), les indicateurs de succès quantitatifs pourraient être :

- Le nombre d'opportunités (ou idées) nouvelles identifiées
- Le nombre d'opportunités (ou idées) nouvelles adoptées qui ont abouti à des produits ou services
- Le nombre d'opportunités (ou idées) nouvelles qui ont abouti à des partenariats profitables

↳ Ensuite l'équipe peut réfléchir aux types d'actions qui permettraient d'accroître la performance au niveau de ces repères de succès.

Exemple : dans le cas de la pratique 1 (**Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources**), les domaines d'actions suivantes (la liste n'est pas exhaustive) pourrait contribuer à améliorer cette pratique :

1. Amélioration du système de capture de l'intelligence (nouveaux équipements, procédés, nouvelles technologies etc..)
2. Systématisation du travail d'investigation/recherche dans l'exécution du travail ; instauration de moments de recherche d'idées dans le calendrier hebdomadaire (mensuel)
3. Formation permanente du personnel
4. Meilleure communication des idées et opportunités aux partenaires potentiels (internes et externes)
5. etc..

Il devient alors possible de disposer d'un tableau où figureraient des appréciations quantifiées (par des notes allant par exemple de 1 à 5) sur les succès enregistrés ou les améliorations apportées. Ce tableau

### Exemple

Pratique 1. La Plateforme des TIC utilise pleinement les dernières technologies et sources d'information pour prospecter la région et le monde à la recherche de nouvelles opportunités/idées permettant le développement de nouveaux produits, services et partenariats au bénéfice des utilisateurs de la plateforme TIC.					
INDICATEURS DE SUCCES	LE MOIS PRESENT	LE MOIS DERNIER	CETTE ANNEE	L'ANNEE DERNIERE	A CE JOUR
Nombre d'opportunités (ou idées) nouvelles identifiées					
nombre d'opportunités (ou idées) adoptées et qui ont abouti à des produits					
nombre d'opportunités (ou idées) nouvelles qui ont abouti à des partenariats profitables					
DOMAINE D'ACTION	MEILLEUR EXEMPLE DU MOIS			NOTE POUR CE MOIS	NOTE DU MOIS DERNIER
Amélioration du système de capture de l'intelligence (nouveaux équipements, procédés, nouvelles technologies etc..)					
Formation permanente du personnel et re-ingénierie continue					
Systématisation du travail d'investigation/recherche dans l'exécution du travail ; instauration de moments de recherche d'idées dans le calendrier hebdomadaire (mensuel)					
Meilleure communication des idées et opportunités aux partenaires potentiels (internes et externes)					

## La grille des stratégies

### *Fiches de suivi des stratégies ciblant le Directeur*

Période de	mars à mai 06
<b>Partenaire limitrophe</b>	<b>Le Directeur</b>
Responsables du suivi :	Léonce Sessou : responsable des TIC
<b>Stratégie visée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire un document contenant des éléments d'appréciation qui permettront au Directeur de prendre des mesures réglementaires en vue de l'adoption par la Comptabilité et l'Approvisionnement des applications des TIC.</li> <li>▪ Persuader le Directeur sur la nécessité d'acquérir la logistique nécessaire (réseau, logiciels, applications) et de former les équipes.</li> </ul>	<b>Type de stratégie :</b> <b>I-1</b>  <b>I-2</b>
Description des activités menées en ce sens ( <i>qu'avez vous fait ? avec qui ? quand ?</i> )	Un projet d'informatisation du service approvisionnement a été soumis à la direction (phases, avantages..) suite à une note de service du Directeur qui donnait des directives quant à l'automatisation des procédés permettant de connaître les flux financiers et physiques au niveau du Centre.
Efficacité de la stratégie ( <i>de quelle façon a t-elle favorisé le changement chez le partenaire limitrophe ?</i> )	Le Directeur a non seulement approuvé le projet mais demandé sa mise en oeuvre du projet. Une réunion a été convoquée avec le personnel de la Direction, la comptabilité et le service approvisionnement. Une feuille de route et une identification précise des rôles de chacun a été définie. Un gestionnaire informaticien a été recruté au niveau de la comptabilité. Une simulation d'un logiciel de gestion (GESCOM) a été faite. L'automatisation devrait être effective le 1 <sup>er</sup> juin 2006.
Changements concernés	Un Directeur qui prenne des mesures réglementaires
Suivi ou changements requis pour le programme	Que le Directeur soit plus exigeant et regardant dans l'application des TIC dans tous les secteurs du Centre (au-delà des secteurs sensibles ; par exemple cas des nouvelles technologies, production et formation) Que le Directeur garantisse une cohérence dans la planification des actions ou l'introduction d'innovations technologiques
Leçons	<b>Nécessité de mieux caractériser les défis de changements</b> au niveau du Directeur pour une meilleure efficacité des stratégies d'influence de la plateforme TIC. (voir ci-après les défis de changement associés au Directeur)
Date de la prochaine réunion de suivi	Fin juillet – début août.

## ***Défis de changement associés au Directeur***

Nous nous attendons

- qu'avec la plateforme, le Directeur partage une vision du projet de développement (d'introduction des TICs/d'automatisation) dans tous les secteurs du Centre et les implications stratégiques et pratiques
  - qu'il garantisse une cohérence dans la planification des actions ou l'introduction d'innovations technologiques
- qu'il demeure alerte aux préoccupations de la plateforme des TICs du Centre (faire des recherches, identifier des alternatives rentables, rester attentif, réagir promptement, utiliser tous les moyens à sa disposition, identifie et surmonte les obstacles pour s'assurer de l'atteinte des résultats
  - qu'il soit plus exigeant et regardant dans l'application des TIC dans tous les secteurs du Centre (au-delà des secteurs sensibles ; par exemple cas des nouvelles technologies, production et formation)

Nous souhaitons que le Directeur

- use de son influence, de son autorité mais également de la notoriété de Songhaï pour influencer les fournisseurs d'accès (USA, Bénin, Afrique de l'Ouest), en vue d'une amélioration de la connectivité
- infiltre les cercles de décision étatiques ou autres /réflexion sur les TIC

Nous aurions aimé que le Directeur réussisse

- l'automatisation de tous les postes de travail du Centre
- à faire reconnaître le Centre Songhaï comme un pôle d'excellence en matière de valorisation des TICs, un centre de ressources pour les autres organisations (étatiques et non étatiques) du pays et au-delà.
- à faire partie des processus de prise de décision à l'échelle des politiques de développement des TICs au niveau du pays.

## **Recommandations**

- ↳ revisiter la grille des stratégies élaborée précédemment pour le Directeur (voir grille dans le rapport de la formation)

**Fiche de suivi des stratégies ciblant la division de l'approvisionnement**

<b>Période de</b>	mars 06 à mai 06
<b>Partenaire limitrophe</b>	<b>La division de l'approvisionnement (APPRO.)</b>
<b>Responsables du suivi :</b>	Léonce Sessou : responsable des TIC
<b>Stratégie visée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place les infrastructures (réseau-applications) pour faciliter le travail du département de l'approvisionnement.</li> <li>▪ Initier toute l'équipe de l'approvisionnement au logiciel Excel, Word et Gescom.</li> <li>▪ Démontrer l'utilité de la gestion informatisée des stocks à travers un exercice concret.</li> </ul>	<b>Type de stratégie :</b> <b>E-1</b>  <b>I-2</b>  <b>I-2</b>
<b>Description des activités menées en ce sens (qu'avez-vous fait ? avec qui ? quand ?)</b>	Une première application de gestion des équipements du Centre sous Access a été conçue et la saisie des données est en cours. Le câblage réseau des différents locaux de l'approvisionnement est en cours. Un exercice de simulation du logiciel GESCOM a été mené.
<b>Efficacité de la stratégie (de quelle façon a-t-elle favorisé le changement chez le partenaire limitrophe ?)</b>	Le département a procédé à l'acquisition des câbles pour la mise en réseau. Il a également codifié tous les produits du Centre gérés par le département. Un local de stockage est actuellement d'un ordinateur avec une application sous excel.
<b>Changements concernés</b>	une <b>DIVISION APPROVISIONNEMENT</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qui comprenne pleinement les opportunités qui s'offrent à elles en matière de valorisation de l'outil informatique dans son travail quotidien</li> <li>2. Qui soit incitée (contrainte) à utiliser l'outil informatique</li> </ol>
<b>Suivi ou changements requis pour le programme</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que la division approvisionnement trouve les moyens de surmonter les obstacles liés à la non maîtrise et à la non valorisation de l'outil informatique.</li> </ol> <p>Parmi ces obstacles on peut noter l'absence d'une évaluation précise des niveaux de maîtrise de l'informatique pour chaque membre du personnel de l'APPRO. L'évaluation permettrait de déterminer les besoins en formation et de se doter d'indicateurs de progrès dans la maîtrise par chaque agent.</p>
<b>Leçons</b>	La division des TICs doit agir en tant que catalyseur de changements au niveau de l'approvisionnement. Elle doit poursuivre son rôle de leader dans l'animation du projet. Une meilleure gestion du temps des techniciens chargés d'interagir avec la division de l'approvisionnement.
<b>Date de la prochaine réunion de suivi</b>	Fin juillet – début août.

**Recommandations**

- ↳ Elaborer des marqueurs de progrès plus adaptés au personnel à partir du tableau des marqueurs de progrès pour le département approvisionnement réalisé au cours de la formation (voir rapport de formation).

**MISE A JOUR DE L'APPLICATION DE  
OUTCOME MAPPING A LA PLATEFORME  
COMMUNICATIONNELLE**



## Mises à jour de la vision et de la mission de changement

### ***VISION DE CHANGEMENT EN MATIERE DES TIC :***

- Les populations des zones défavorisées accèdent aux TIC à bas prix. Les producteurs ruraux en général, les entrepreneurs formés par le Centre en particulier utilisent avec efficacité les possibilités d'accès aux TIC de leurs zones d'implantation pour pouvoir s'informer sur le marché des productions agricoles, se former sur les techniques disponibles. Ils utilisent ainsi les TIC pour améliorer la rentabilité de leurs exploitations. Ils sont en mesure de partager avec le Centre Songhaï et d'autres acteurs des informations et connaissances relatives à leur domaine de production.
- Des modèles communautaires rentables d'appropriation des TIC combinant diverses technologies (VSAT, mobile, Wifi etc...) ont été développés dans les zones difficilement accessibles, ils ont développé des services à valeur ajoutée qui sont adaptés aux besoins des utilisateurs locaux.
- Les autorités centrales et locales ont pris conscience des enjeux de développement liés au développement des TIC et mis en place des mesures incitatives à la valorisation des potentialités d'accès disponibles à l'échelle du pays. L'obtention des licences et autorisations d'exploitation par les fournisseurs d'accès est facilité.
- Les utilisateurs des TIC au niveau des cybercentres du Centre sont de plus en plus diversifiés, les applications disponibles en matière de recherche d'information et de formation sont mises à profit d'une communauté d'utilisateurs à l'échelle du pays et de la sous-région.
- A l'échelle de Songhaï, les différents centres ainsi que leurs démembrements ont été informatisés, les différents secteurs de production et de services utilisent des applications, disponibles sur une diversité de supports, dans les domaines aussi variés que la production elle-même, la gestion des stocks, la commercialisation, la vulgarisation des techniques et le marketing social. Les technologies utilisées dans ces centres de Songhaï ont valeur d'exemple en matière d'appropriation sociale des TIC. L'apprentissage (la formation à distance) est devenu un axe de travail intégré officiellement dans les missions des « producteurs de connaissances » du Centre.
- Le Centre Songhaï est devenu un fournisseur d'accès internet de première génération, un prestataire de services bureautique et de maintenance, multimédia et un centre de ressources en matière d'information et de connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat rural.

**MISSION DE CHANGEMENT :**

**La plateforme de communication de Songhaï travaillera dans**

- le développement (conception et mise en œuvre) et la maintenance de plateaux techniques (technologies et applications) et multimédia à usages multiples, adaptés aux utilisateurs locaux et économiquement viables;
- l'informatisation des différents secteurs de production et de services du Centre;
- le renforcement du dispositif de gestion des connaissances du Centre et de veille technologique;
- la production, et la valorisation (externe et interne) de contenus locaux, le renforcement des compétences des agents et des apprenants en matière de recherche et de traitement de l'information

**LES DÉFIS DE CHANGEMENTS APPLIQUÉS AUX BÉNÉFICIAIRES (NOUVEAU)**

<b>Pour que la vision de changement de la plateforme communication puisse se réaliser :</b>		
<b>DEFI DE CHANGEMENT PAR RAPPORT AU PARTENAIRE : Qui doit changer et de quelles façons ?</b>	<b>La plateforme peut-elle y contribuer ?</b>	<b>Si oui quelle est la meilleure façon pour l'organisation d'y contribuer</b>
<p>Nous souhaitons voir les <b>INTERNAUTES</b> (Elèves des CEG, Etudiants du Campus, des Ecoles supérieures privées, Professeurs, chercheurs, Séminaristes résidant au Centre, Visiteurs/Touristes, Volontaires et agents de développement, responsables d'ONGs Opérateurs économiques) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. reconnaître Songhaï comme un <b>centre de ressources informationnelles</b> (à caractère général et spécialisé) qui participe substantiellement à la mise à jour des informations et connaissances indispensables à leur développement économique, social et culturel ;</li> <li>2. développer des habitudes de fréquentation régulière du Centre pour mettre à jour leurs connaissances</li> <li>3. renforcer leurs capacités d'échange et de partage</li> <li>4. ces internautes sont devenus des exemples pour la communauté à laquelle ils appartiennent en matière d'appropriation des TIC à des fins de gestion de leurs connaissances et savoir-faire</li> </ol>	OUI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recrutement d'un documentaliste (E1)</li> <li>2. Aménagement et équipement d'une salle internet spécialisée (E1)</li> <li>3. Formation à la recherche d'information (I2)</li> <li>4. Système d'information : constitution de base de données, banque de données, bibliothèques virtuelles (E2)</li> <li>5. Système d'alerte continue</li> <li>6. Formules d'appui en navigation, en recherche documentaire et en bureautique dans le cadre des projets de recherche ou de mémoire (I3)</li> <li>7. Communautés d'apprentissage (E3)</li> </ol>
<b>DEFI DE CHANGEMENT PAR RAPPORT AU PARTENAIRE : Qui doit changer et de quelles façons ?</b>	<b>La plateforme peut-elle y contribuer ?</b>	<b>Si oui quelle est la meilleure façon pour l'organisation d'y contribuer</b>
<p>Nous souhaitons voir la communauté des <b>UTILISATEURS DES SERVICES DE TELECOMMUNICATION</b> (Séminaristes résidant au Centre, Visiteurs/Touristes, résidents ayant de la famille ou des amis à l'étranger, volontaires du développement (corps de la paix et AFVP), les coordinations locales du réseau des fermiers du Centre Songhaï, les anciens élèves du Centre Songhaï) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. s'approprier des applications de la Voix sur IP (voip) à des fins de développement (personnel et socio-économiques)</li> <li>2. reconnaître le Centre Songhaï comme une 'plateforme <b>de communication de grande valeur ajoutée</b> (prix très compétitifs, stabilité et continuité de la communication assurée, offre de services additionnels et de proximité),</li> <li>3. s'abonner au réseau voip du Centre pour accéder à des informations sur les</li> </ol>	OUI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnostic des besoins en information des entrepreneurs et de leurs coordinations locales (I1)</li> <li>2. Installer les nouvelles facilités VOIP dans les résidences à Songhaï et aux domiciles des abonnés (E1)</li> <li>3. Former à l'utilisation des applications voip (I2)</li> <li>4. Sensibiliser les usagers télécom par des journées portes ouvertes, affiches et publicités par les media (E2)</li> <li>5. Cibler et former des producteurs leaders</li> </ol>

<p>marchés de produits agricoles (intrants et équipements compris),</p> <p>4. solliciter la plateforme pour faciliter l'offre et la demande d'information et de connaissance) d'autres acteurs de la filière (<b>rôle de relais</b>)</p> <p>5. ces utilisateurs sont devenus des promoteurs des technologies de communication utilisées par le Centre</p>		<p>devant servir de relais d'information pour l'ensemble des producteurs (I3)</p> <p>6. Communauté électronique des entrepreneurs du Centre (E3)</p>
---	--	--

<b>DEFI DE CHANGEMENT PAR RAPPORT AU PARTENAIRE :                  Qui doit changer et de quelles façons ?</b>	<b>La plateforme peut-elle y contribuer ?</b>	<b>Si oui quelle est la meilleure façon pour l'organisation d'y contribuer</b>
<p>Nous souhaitons voir la communauté des <b>UTILISATEURS DES SERVICES/PRODUITS BUREAUTIQUES</b> et de <b>MAINTENANCE</b> de Songhaï (Elèves des CEG, Etudiants du Campus, des Ecoles supérieures privées, Professeurs, chercheurs Séminaristes résidant au Centre, candidats à une formation continue, candidats à une formation professionnelle)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>reconnaître le professionnalisme du Centre dans les travaux de <b>publication assistée par ordinateur</b> (montage, composition et édition)</li> <li>fréquenter régulièrement le Centre pour des travaux spécialisés (saisie, conception, montage) pour divers supports publicitaires (cartes de visite, badges, prospectus, affiches etc.)</li> <li>solliciter le Centre pour la conception et la réalisation de <b>produits multimédias</b> (présentation power-point, VidéoCD, CD audio, DVD) à des fins de présentation professionnelle, pour les divers événements (séminaires, conférences, ateliers etc.) organisés au niveau du Centre ou ailleurs ou encore à des fins privées (mariage, décès, anniversaire, etc.),</li> <li>réaliser leurs travaux de <b>duplication</b> des produits multimédias, leurs travaux d'<b>imprimerie</b> au niveau du Centre</li> <li>solliciter le Centre pour la <b>maintenance</b> de leurs équipements informatiques (personnels ou de leur entreprise).</li> <li>Ils sont en mesure de présenter auprès de (ou de proposer à) leurs 'clients' (employeur, professeur, famille) de produits ou des services de haute qualité, pour leur plus grande satisfaction (personnelle, financière ou autre).</li> </ol>	<p>OUI</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conception de maquettes publicitaires (E2)</li> <li>Renforcement de l'équipe de maintenance (E1)</li> <li>Réaménagement de l'espace physique pour les activités multimédias (E1)</li> <li>Réévaluation des conditions de fonctionnement et de valorisation du matériel destiné à l'imprimerie (analyse des besoins et du marché) (I1)</li> </ol>

**LA GRILLE DES STRATÉGIES APPLIQUÉES AUX BÉNÉFICIAIRES ULTIMES (NOUVEAU)**  
**(Internautes, utilisateurs des services des télécommunications, demandeurs de produits/services bureautiques et de maintenance)**

	<b>Stratégie de type I1 : causale</b>	<b>Stratégie de type I2 : persuasive</b>	<b>Stratégie de type I3 : soutien dans le temps</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnostic des besoins en information des entrepreneurs et de leurs coordinations locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation à la recherche d'information</li> <li>▪ Former à l'utilisation des applications voip</li> <li>▪ Cibler et former des producteurs leaders devant servir de relais d'information pour l'ensemble des producteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système d'alerte continue aux internautes</li> <li>▪ Formules d'appui en navigation, en recherche documentaire et en bureautique dans le cadre des projets de recherche ou de mémoire</li> </ul>
	<b>Stratégie de type E1 : cadre réglementaire</b>	<b>Stratégie de type E2 : système de messagerie</b>	<b>Stratégie de type E3 : réseautage</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutement d'un documentaliste</li> <li>▪ Renforcement de l'équipe de maintenance (spécialisation ou recrutement)</li> <li>▪ Aménagement et équipement d'une salle internet spécialisée</li> <li>▪ Installer les nouvelles facilités VOIP dans les résidences à Songhai et aux domiciles des abonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système d'information : constitution de base de données, banque de données, bibliothèques virtuelles</li> <li>▪ Constituer une banque de données sur les marchés agricoles suivant les filières développées par Songhai</li> <li>▪ Sensibiliser les usagers télécom par des journées portes ouvertes, affiches et publicités par les media</li> <li>▪ Conception de maquettes publicitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communautés d'apprentissage</li> <li>▪ Communauté électronique des entrepreneurs du Centre</li> </ul>

**LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DE LA PLATEFORME DES TIC DU CENTRE**  
 (NOUVEAU)

<b>Pratique 1</b>	<b>Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancement des cartes téléphoniques prépayées afin de réduire les coûts d'appel en direction de l'Afrique et de l'Asie. <i>Utilisation d'outils de recherche sur internet.</i></li> <li>▪ Faisabilité du service de téléphonie par internet prépayé à domicile.</li> <li>▪ Faisabilité du partenariat en matière de téléphonie sur IP, wifi et mobile avec certains opérateurs locaux, en milieu rural</li> <li>▪ Rechercher de nouvelles opportunités de VOIP efficaces sur le rapport qualité / prix</li> <li>▪ Rechercher et nouer des partenariats techniques pour la mise en place des applications VOIP (Côte d'Ivoire, Nigéria, Bénin, par le biais de la communauté domicaïne).</li> <li>▪ Etablir un partenariat avec les ministères de l'agriculture, du commerce, la chambre d'agriculture, le Conseil National des exportateurs du Bénin</li> </ul>
<b>Pratique 2</b>	<b>Demander des services et informations auprès d'informants clés</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuite des contacts avec Spécialiste téléphonie sur IP de la Côte d'Ivoire</li> <li>▪ Recherche d'informations en vue de devenir un opérateur téléphonique</li> </ul>
<b>Pratique 3</b>	<b>Recherche d'appuis auprès du niveau supérieur</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soumission au Directeur des projets novateurs en matière de téléphonie sur IP, d'informatisation, de bureautique et multimédias</li> </ul>
<b>Pratique 4</b>	<b>Concevoir (ou réviser) des produits, services et des formules de travail ou de collaboration qui soient adaptées et avantageuses pour toutes les parties impliquées</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaboration avec le département formation des entrepreneurs du Centre pour l'intégration d'un module TIC (recherche, maîtrise des outils VOIP, applications au secteur de l'entrepreneuriat etc.)</li> <li>▪ Evaluation de l'utilisation de la salle d'accès à internet et au téléphone sur IP pour ceux qui ne sont pas équipés</li> <li>▪ Récupération des données sur les flux physiques enregistrées sur GESCOM à des fins de communication sur <i>la gazelle</i></li> <li>▪ Formule de collaboration avec le service <i>accueil</i> pour faire connaître les services additionnels de bureautique pouvant être associés à la location des salles de travail</li> </ul>
<b>Pratique 5</b>	<b>Gérer avec le souci d'obtenir des résultats de qualité et de pouvoir rendre compte</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi et évaluation de l'utilisation de la base de données pour gérer les équipements pour un meilleur suivi informatique et électronique des équipements dans les 3 sites</li> <li>▪ Evaluation des effets du rapprochement de la surveillance des navigateurs internet</li> <li>▪ Valorisation des compétences distinctives des agents techniques ; mise en cohérence des tâches avec les lettres de mission individuelles</li> <li>▪ Formation des agents techniques à la gestion du temps</li> </ul>

<b>Pratique 6</b>	<b>Partager les meilleurs acquis (connaissances et pratiques) avec le reste du monde</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Travail sur les présentations du Directeur à différentes rencontres</li><li>▪ Plan de communication avec les autorités en matières de télécommunication et des nouvelles technologies (Ministères et Office des PT) pour l'octroi de privilèges additionnels</li></ul>
<b>Pratique 7</b>	<b>Continuer à expérimenter pour rester créatif</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expérimentation du programme de fidélisation des internautes</li><li>▪ Expérimentation du logiciel de gestion des approvisionnements GESCOM. Utilisation des résultats des missions de formation et suivi OM dans le cadre des missions de la plateforme</li></ul>
<b>Pratique 8</b>	<b>Réfléchir à l'interne pour continuer à rester performant.</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rencontres périodiques (mensuelles pour tout le groupe) pour discuter du niveau d'avancement des lettres de mission individuelles</li></ul>

**MARQUEURS DE PROGRES (NOUVEAU)**

**Marqueurs de progrès dans le comportement d'une communauté (ou d'une personne) par rapport à l'appropriation d'une initiative**

<b>ETAPE 1 : Enthousiasme et préparation</b>	
Niveau 1: Exposition à l'opportunité	Entendu parler (1a), Appris un peu plus (1ab) et acquis une pleine compréhension (1abc) de l'opportunité
Niveau 2 : Intéressement	Intéressée (attirée) par l'opportunité (2a = quelque peu ; 2ab=très ; 2abc=subjuguée
Niveau 3 : obstacles	A identifié les obstacles à la participation (3a), a envisagé diverses options (3ab), et a trouvé un moyen de participer (3abc)
Niveau 4 : Engagement	A déclaré qu'elle était prête à y participer (4a), a réuni les conditions pour y participer (4ab) et a programmé (planifié) une date de début (4abc)
<b>ETAPE 2 : ACTIONS ET REUSSITES</b>	
Niveau 5 : Première réussites	A commencé à y participer (5a), a pu montrer les premiers succès obtenus (5ab), et a consolidé ou étendu ses succès (5abc)
Niveau 6 : Réussites sur plusieurs plans	A étendu les niveaux et types de participation (6a), a pu montrer des résultats ou succès (6ab), et a consolidé et étendu ces succès
Niveau 7 : Obstacles	S'est heurtée à des obstacles pour une pleine participation aux niveaux 5, 6 (7a), a identifié des options (7ab) et les a appliqué avec succès (7abc)
Niveau 8 : Synthèse	A pris d'importants engagements par rapport à l'initiative et adopté les comportements appropriés et a pu obtenir une nouvelle série de succès (8a, puis un peu plus tard 8ab, puis un peu plus tard 8abc lorsque le défi de changement a été atteint.
Niveau 9 : SOCIAL	A recruté ou exposé d'autres personnes à (pour) l'opportunité (9a), les a appuyées (9ab), les a coaché/conseillé sur une assez longue période (9abc)
Niveau 10 : Défense	Est devenu un défenseur actif de ce type d'initiative (10a), exécute ce rôle avec succès (10ab), élargit ou étend ses succès (10abc)
Niveau 11 : Crise d'identité	Reconnaît que les expériences vécues durant la mise en œuvre de cette initiative ont fondamentalement changé ses orientations de vie (11a), a dû faire face aux (en tirer les) implications (11ab) et est allée hardiment de



	l'avant avec une détermination renouvelée (11abc)
Niveau 12 : métamorphose	Remodelé son image et ses valeurs – personnelles – (12a), s'est embarquée dans une croisade publique ou privée (12ab) et a pu relever de nouveaux défis et obtenir de nouveaux succès (12abc) en tant que champion de l'initiative

<b>ETAPE 3 : L'héritage</b>	
Niveau 13 : micro-héritage	A provoqué un impact durable dans son environnement immédiat (13a=quelque peu, 13ab=fort ; 13abc=profond et qui change la vie des personnes)
Niveau 14 : macro-héritage	A provoqué un impact persistant au-delà de son environnement immédiat (13a=quelque peu, 13ab=fort ; 13abc=profond et qui change la vie des personnes)
Niveau 15 : Histoire de vie	A laissé un récit détaillé de ce parcours comme une contribution à l'expérience (l'histoire) humaine (15a= folklore local ; 15b=héro(ine) nationale; 15abc= superhéro(ine) universelle)

### **Recommandations**

- ↳ Adapter ces marqueurs de progrès pour les appliquer en particulier aux utilisateurs des services de télécommunications.