
L'évaluation de l'appui aux organisations paysannes

Les nouveaux enjeux

Zone géographique Afrique de l'Ouest

Mots clés Organisation paysanne, Evaluation, Appui institutionnel, Appui technique
Programme d'appui

Introduction

Le constat est presque unanime, les Organisations Paysannes (OP) ont évolué mais les évaluations n'évoluent pas. Il semble que l'évaluation classique n'est que le reflet d'un appui qui a du mal à être innovant. Il est maintenant acquis qu'il faut distinguer l'évaluation de l'appui aux OP de l'évaluation de l'OP proprement dite. Travailler sur une évaluation de l'appui qui se veut innovante suppose de prendre en considération un certain nombre de contraintes : une diversité d'acteurs et de finalités ; une diversité d'approches et de méthodes ; des critères et des indicateurs d'évaluation pas toujours explicités. Mais surmonter ces contraintes est la seule manière d'identifier des principes méthodologiques pouvant favoriser la construction d'évaluations qui prennent en compte les multiples attentes des acteurs, et inscrire ainsi l'évaluation dans le processus d'accompagnement des OP au Sud.

Comprendre

Une évolution des OP et un appui qui a du mal à s'ajuster

Aujourd'hui, les OP évoluent dans un contexte en mutation. Elles sont de plus en plus amenées à s'impliquer dans des activités nouvelles et ressentent alors la nécessité de renforcer leurs capacités dans leurs activités mais aussi sur le plan institutionnel. On assiste à l'apparition de nouvelles formes organisationnelles, avec des OP faitières qui ont une représentation au niveau national, voire sous-régional. Elles se positionnent sur des enjeux à l'échelon national ou international, se prononcent aussi sur la mise en œuvre des programmes de développement et prennent de plus en plus part à la définition des politiques agricoles (voir fiches « OP et politiques agricoles »).

De nouvelles attentes de la part des OP

Les nouveaux besoins ressentis par les OP concernent l'acquisition de compétences, d'autonomie, de capacités à négocier, de maîtrise de gestion, etc. Les programmes élaborés aujourd'hui veulent y répondre en s'adaptant.

Des enjeux apparaissent par rapport aux pratiques d'évaluation qui se doivent aussi d'être innovantes. De même, certaines OP notamment les fédérations, ont le souci aujourd'hui de pouvoir suivre leur évolution et procéder à des auto-évaluations.

Une volonté d'adaptation chez les autres acteurs

Pendant longtemps les OP ont bénéficié d'un appui dans le cadre de programmes de développement conçus par la coopération multilatérale ou bilatérale. On note actuellement une forte tendance à passer d'un appui classique à un accompagnement plus responsabilisant et plus adapté.

L'évaluation de l'appui aux OP : un sujet controversé et des enjeux

Des démarches d'évaluation " dépassées " ?

Que ce soit les bailleurs de fonds, les bureaux d'études, les ONG et enfin les consultants, on compte plusieurs acteurs qui veulent faire de l'accompagnement et innover dans la façon d'évaluer. Mais les habitudes et les pratiques ne sont pas toujours faciles à dépasser et les évaluations continuent encore à faire l'objet de controverse par rapport à leur finalité et aux méthodes utilisées. Le défi est encore plus difficile à relever lorsqu'on cherche à impliquer plusieurs, voire tous les types d'acteurs, y compris les bénéficiaires, dans la construction d'une évaluation.

Quelques enjeux

Premièrement, innover dans l'appui et dans l'évaluation suppose la définition d'un nouveau type de partenariat entre les différents acteurs permettant de poser la question de l'apport réel de cet appui. Le défi est d'arriver à faire ressortir et à évaluer ce que le programme a induit comme changement et la démarche utilisée. Encore faut-il s'entendre sur les critères et les indicateurs pour mesurer l'avancée de l'OP imputable à cet appui extérieur.

Deuxièmement, pour maîtriser leur évolution, les OP doivent avoir des critères et des indicateurs leur permettant de saisir les signes pour mesurer leur avancée, et prendre les décisions stratégiques qui en découlent.

Troisièmement, les innovations dans l'accompagnement doivent induire des pratiques nouvelles. Il s'agit d'établir un partenariat avec des pratiques plus collectives et responsabilisantes dans le montage des programmes et dans la phase d'évaluation que ce soit avant, pendant ou après la mise en œuvre du programme. Cela nécessite enfin l'acquisition d'une capacité à construire ensemble une évaluation dans laquelle ce n'est pas la vision d'une partie des acteurs qui est déterminante, ce qui est généralement le cas.

Eclairages

Concilier les attentes de divers acteurs

Des rôles pas clairement définis

Plusieurs types d'acteurs sont concernés : les commanditaires d'évaluations que sont les bailleurs de fonds et autres organismes d'appui, les OP ayant ou non des expériences d'auto-évaluation, les évaluateurs (bureaux d'études et consultants). Qui prend la décision du déclenchement de l'évaluation, qui en détermine la finalité ? Qui choisit les évaluateurs, comment est construite l'évaluation, qui définit les critères et indicateurs d'évaluation ? Les aspects sociaux sont-ils pris en compte ? Voici autant de questions qui reviennent souvent et qui montrent le manque de négociation sur toutes ces étapes importantes dans l'évaluation (cf. voir fiche « les acteurs et leurs rôles »).

Des relations asymétriques

Sous sa forme actuelle, l'évaluation est le reflet d'un appui critiquable. En effet, l'évaluation classique est conditionnée par les relations non partenariales qui existent entre les différents acteurs et la dépendance aux financements. Les relations sont pyramidales avec les décideurs au sommet, suivi par les organismes d'appui (OA), eux-mêmes dominant les OP qui coiffent la masse des paysans. Les OP sont généralement exclues des processus d'évaluation qui privilégient les attentes du bailleur de fonds et de l'organisme d'appui, avec « *la complicité* » de certains évaluateurs dépourvus d'éthique (cf. voir fiche « les relations entre les acteurs »).

Des finalités multiples

L'évaluation est souvent utilisée de façon réductrice, par exemple comme un critère pour l'attribution des fonds. Elle est alors l'outil d'un acteur, généralement le commanditaire, qui détermine ses propres critères et indicateurs. L'enjeu est qu'elle devienne l'outil de tous les acteurs concernés, avec des critères et des indicateurs qui se réfèrent aux politiques de l'ensemble des acteurs. Elle devient alors un moment de négociation entre tous les acteurs du Nord et du Sud et joue ainsi son rôle d'outil d'accompagnement (cf. voir fiche « la finalité de l'évaluation »).

Plusieurs types d'objet à évaluer

Plusieurs distinctions doivent être faites entre :

- l'évaluation de l'OP et l'évaluation de l'appui : cette clarification permet d'éviter un amalgame et d'affecter à un appui extérieur des acquis antérieurs relevant uniquement des OP ;
- les missions (défendre les intérêts politiques et économiques de ses membres, rendre des services à ses membres, etc.) ; et les fonctions (économiques, syndicales, etc.) ;
- « le processus ou démarche ; « les actions du programme » et « l'impact du programme d'appui » (voir fiche « l'objet à évaluer »).

Divers types d'évaluation

On peut distinguer :

- l'évaluation externe et l'auto-évaluation
- l'évaluation avant le programme (ex ante) / pendant (suivi-évaluation) / et après (ex-post) ;
- l'évaluation opérationnelle (les actions) / l'évaluation institutionnelle (la démarche) / l'évaluation de l'impact ;
- le suivi-évaluation / l'évaluation ex post. (cf. voir fiche « la nature de l'évaluation »).

Le processus d'évaluation

La préparation de l'évaluation

Dans cette phase les options qui sont prises seront déterminantes sur le déroulement de l'évaluation et l'appropriation de ses résultats. Elles se traduisent par l'élaboration des termes de références et le choix de l'équipe d'évaluation (cf. voir fiche « la préparation de l'évaluation »).

Négocier le référentiel d'évaluation

Appelé aussi protocole d'évaluation, le référentiel permet de préciser l'objet à évaluer (missions, fonctions), les critères et indicateurs, l'échelle de valeur, les modes d'appréciation et la méthode de collecte. En général, ce référentiel ne résulte pas d'une négociation entre les acteurs, ce qui devrait pourtant caractériser l'accompagnement innovant (cf. voir fiche « le référentiel d'évaluation »).

Résultats et impact de l'évaluation

La restitution des résultats et leur validation par tous les acteurs conditionnent leur appropriation. Ils ne peuvent donc pas être restreints à une seule catégorie d'acteurs. Les effets induits de l'appui ne sont pas non plus à négliger (cf. voir fiche « résultats et impact de l'évaluation »).

Débattre

Prendre en compte la diversité des acteurs

Plusieurs préalables semblent indispensables pour cette prise en compte.

Réduire le poids du financement Le commanditaire, généralement le bailleur de fonds, pèse de son poids dans les choix stratégiques qui déterminent l'évaluation. Souvent, les évaluations sont biaisées par les conséquences financières qu'elles peuvent avoir sur les programmes, d'où la nécessité de délier l'évaluation du financement. Une implication financière des OP est aussi une manière de faciliter la prise en compte de leurs attentes.

Evaluer l'avancée de tous et non d'une seule catégorie d'acteurs

Pour que l'évaluation soit un outil pour tous les acteurs, elle doit les concerner tous et ne pas être le jugement des uns portés sur les autres, mais plutôt s'inscrire dans une démarche collective dans des relations asymétriques avec une clarification de la finalité, de l'objet et du type d'évaluation.

L'évaluation, un moment de négociation du partenariat ?

Intégrer les OP dans le processus d'évaluation

Une évaluation qui s'inscrit dans un véritable accompagnement doit avoir un minimum de caractéristiques : implication de tous les acteurs, confiance, connaissance mutuelle, déontologie de l'évaluateur, etc. C'est seulement sur cette base que le débat sur les outils et méthodes peut être véritablement engagé.

Lorsqu'elles font partie du jeu, les OP peuvent faire valoir leur vision : arrêter de privilégier les aspects économiques plus facilement mesurables au détriment des aspects sociaux, même si pour certains il n'est pas évident de quantifier le social et le qualitatif. Leur implication peut induire une composition d'équipes d'évaluation plus multidisciplinaires avec aussi des évaluateurs du Nord et du Sud.

Pour une diversité méthodologique

Pour mieux intégrer la diversité des façons de lire la réalité, il est possible d'innover en combinant plusieurs types d'évaluation : un suivi-évaluation qui précède une évaluation et prend en compte des acquis ; une auto-évaluation qui nourrit une évaluation externe, etc.

Resituer l'évaluation dans le processus d'accompagnement des OP

Une bonne valorisation d'une évaluation passe par l'appropriation de ses résultats par tous les acteurs. Elle joue alors son rôle améliorant les actions du programme et les démarches utilisées. Mais au-delà du programme, dans une évaluation, on devrait rechercher un impact aussi positif que possible sur la vie de l'OP et sur les relations entre tous les acteurs. Relever ce défi passe immanquablement par le développement de la capacité à « *construire ensemble* » une évaluation, avec des règles de base pouvant servir de charte de l'évaluation dans l'accompagnement des OP.

RÉCAPITULATIF DES AXES D'ANALYSE

Les acteurs et leurs rôles (fiche 2 et 3)

- Organisation paysanne ; Programme d'appui ; Bailleurs de fonds ; Evaluateurs

La finalité de l'évaluation (fiche 4)

- Pourquoi on évalue ?

L'objet à évaluer (fiche 5)

- Qu'est-ce qu'on évalue ?

La nature de l'évaluation (fiche 6)

- Quel type d'évaluation ?

La préparation de l'évaluation (fiche 7)

- Elaboration des termes de référence ; Choix et rôle de l'équipe d'évaluation.

Le référentiel (fiche 8)

- Missions et fonctions à évaluer, critères et indicateurs, échelle de valeur, modes d'appréciation, méthode de collecte.

Résultats et impact de l'évaluation (fiche 9)

- Restitution ; valorisation ; impact sur le programme et sur les acteurs.

Auteur : **Daouda Diagne**

Saisie le : **12/10/2001**

POUR EN SAVOIR PLUS

Contact :

Inter-Réseaux Développement Rural

32, rue Le Peletier 75009 Paris

tel + 33 (0)1 42 46 57 13

fax + 33 (0)1 42 46 54 24

secrétariat@inter-reseaux.org

www.inter-reseaux.org<http://www.inter-reseaux.org>

Références bibliographiques

Commission Coopération Développement, Evaluer pour évoluer, Paris, Université. Paris Dauphine, 12, janvier 1994, CDD, Compte rendu d'une table ronde, 52 p. (hors annexes).

Diagne D., Huet C., Note de synthèse sur les programmes de professionnalisation à partir de l'exemple du Mali et du Burkina Faso, Ministère de la Coopération / IRAM, mai 1997, 26 p.

Barbedette L., de Combrugghe, Dia I. et al, Charte de l'évaluation dans le cadre d'un travail de développement

Fondation de France, Collection Réflexion, septembre 1995, 12 p.

Beudoux E., Gueneau M-C., L'évaluation, un outil au service de l'action, déc. 1996, 97 p.

Beudoux E., Accompagner les ruraux dans leurs projets, Orientations méthodologiques à partir de situations en Afrique subsaharienne, L'harmattan, juillet 2000.

IRFED / RITIMO, Projets de développement, Les enjeux de l'évaluation, Bibliographie, décembre 1993.

Lalau-Keraly A., G. Prady, Les petits projets et l'évaluation, une question d'angle de vue, document ronéo, février 1987

Lecomte B., Pierret Rieucaud M. H., Outils de diagnostic organisationnel des organisations populaires et des ONG (en Afrique de l'Ouest et Centrale), GTZ, janvier 1994, 41 p.

Lecomte B., Kwan Kai-Hong P., Pierret, M-H., Cinq outils pour l'autoévaluation, DDC (service de l'évaluation) / GRAD, 1994 (réédition octobre 1996), 275 p.

NEU D., Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations, GRET, Document scientifique n°21, mars 2001, 91 p.

Ridele R., « Searching for impact », Etude de synthèse d'évaluations d'ONG, CAD / OCDE, Coll. Evaluation n°52, Coopération Française, Coll. Etudes, mai 1997, consultable sur Internet : <http://www.valt.helsinki.fi/ids/ngo/synth.htm>

Vielajus J-L., « L'évaluation des ONG, politiques et pratiques, Etude de cas du Sénégal » Etude de synthèse d'évaluations d'ONG, CAD/OCDE, mai, 1997 (consultable sur Internet : <file:///d:/archiv~2/appsen.htm>)

Sites utiles

Toute la production du groupe de travail sur « l'évaluation des processus d'accompagnement des OP » de l'Inter-Réseaux est consultable sur son site à l'adresse : www.inter-reseaux.org/themes/opr/OPR3.html