SOUS LA DIRECTION DE
Marisol Estrella
avec Jutta Blauert, Dindo Campilan, John Gaventa
Julian Gonsalves, Irene Guijt, Deb Johnson et Roger Ricafort

L'évaluation et le suivi participatifs

Apprendre du changement

Préface de Robert Chambers

CRDI - KARTHALA

L'ÉVALUATION ET LE SUIVI PARTICIPATIFS

Publication originale : *Learning from change. Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation.*
© Institute of Development Studies, 2000. Tous droits réservés.
Publiée par Intermediate Technology Publications Ltd et le Centre de recherches pour le développement international.
ISBN ITP : 1-85339-469-6 ISBN CRDI : 0-88936-924-0

Copyright de la traduction 2004 CRDI
La version française est publiée avec l'accord du CRDI

Publié en Europe par les Éditions Karthala
22-24, boulevard Arago, 75013 Paris, France
http://www.karthala.com
ISBN : 2-84586-532-5

Publié en Amérique du Nord par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI)
CP 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9
http://www.crdi.ca/livres
ISBN : 1-55250-019-5

Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Vedette principale au titre :
L'évaluation et le suivi participatifs : apprendre du changement
Traduction de : Learning from change : issues and experiences in participatory monitoring and evaluation
Publ. en collaboration avec les Éditions Karthala
Comprend des références bibliographiques
ISBN : 1-55250-019-5
1. Suivi et évaluation participatifs
2. Projets de développement économique – Évaluation
3. Développement communautaire – Évaluation
I Estrella, Marisol
II Centre de recherches pour le développement international (Canada)
HD 75.9L 4214
2004 307-1'4 C 2004-980183-X

Tous droits réservés. La reproduction, le stockage dans un système d'extraction ou la transmission en tout ou en partie de cette publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit – support électronique ou mécanique, photocopie ou autre – sont interdits sans l'autorisation expresse de la maison d'édition. Les opinions de cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Centre de recherches pour le développement international.

SOUS LA DIRECTION DE
Marisol Estrella
avec Jutta Blauert, Dindo Campilan, John Gaventa, Julian Gonsalves, Irene Guijt, Deb Johnson et Roger Ricafort

L'évaluation et le suivi participatifs

Apprendre du changement

Préface de Robert Chambers

Traduit par Marine Armstrong

KARTHALA
22-24, bd Arago
75013 Paris

CRDI
B.P. 8500, Ottawa
Canada K1G 3H9

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) croit en un monde durable et équitable. Le CRDI finance les chercheurs des pays en développement qui aident les peuples du Sud à trouver des solutions adaptées à leurs problèmes. Il maintient des réseaux d'information et d'échange qui permettent aux Canadiens et à leurs partenaires du monde entier de partager leurs connaissances et d'améliorer ainsi leur destin.

Les Éditions du CRDI publient les résultats de travaux de recherche et d'études sur des questions mondiales et régionales intéressant le développement durable et équitable. Les Éditions du CRDI enrichissent les connaissances sur l'environnement et favorisent ainsi une plus grande compréhension et une plus grande équité dans le monde. Les publications du CRDI sont vendues au siège de l'organisation à Ottawa (Canada) et par des agents et des distributeurs en divers points du globe. Le catalogue est accessible à :
http://www.crdi.ca/livres

KARTHALA sur Internet : http://www.karthala.com
Paiement sécurisé

© CRDI, 2004
(KARTHALA) : ISBN : 2 84586-532-5
(CRDI) : ISBN : 1-55250-019-5

REMERCIEMENTS

Nombreux sont ceux dont les efforts ont contribué à ce projet collectif. Nous tenons tout d'abord à remercier l'IIRR d'avoir organisé en novembre 1997 le séminaire des Philippines qui a donné lieu à cette publication. Angelina Ibus ne s'est jamais découragée et a préparé cette manifestation internationale complexe mais réussie. Les contributions stratégiques de Mae Arevalo et Yvette Mercado ont également été importantes et, sans elles, cet événement n'aurait pas été aussi fructueux. Dindo Campilan a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de l'IIRR pendant la préparation du séminaire. Kiko Saladores a mené le processus de documentation et de préparation du compte rendu. Fred Carden du CRDI, Julian Gonsalves de l'IIRR, John Thompson de l'IIED et John Gaventa de l'IDS ont apporté leur soutien et leurs conseils dès les premières étapes du projet. D'autres membres du comité directeur international ont joué un rôle important dans la planification et la mise en œuvre du séminaire, notamment Jutta Blauert, Rene Clemente, Marissa Espineli, Irene Guijt, Deb Johnson et Roger Ricafort.

Nombreux aussi sont ceux qui ont participé à la préparation de ce livre et que nous souhaitons également remercier. Un grand merci aux auteurs des études de cas qui, aux quatre coins du monde, sont patiemment restés en contact et n'ont jamais cessé d'appuyer le projet. Merci à l'IDS qui nous a aidés à coordonner les dernières étapes de la production, entre autres les deux marathons d'écriture et de révision pour lesquels Marisol Estrella est venue de Manille afin de travailler avec Jutta Blauert et John Gaventa. L'aide d'Irene Guijt et de Deb Johnson qui ont revu les ébauches et nous ont fourni leurs commentaires par courrier électronique nous a été particulièrement précieuse. Linda Bateman, Jas Vaghadia et Alison Norwood, à l'IDS, ont aidé à préparer le manuscrit et Kath Pasteur à apporter les derniers changements aux références et à la bibliographie.

Mais surtout, merci aux participants à ces initiatives – certains de leurs travaux sont maintenant documentés et prêts à être partagés. Grâce à votre expérience, nous continuerons tous à apprendre.

Marisol ESTRELLA, au nom des éditeurs

This page intentionally left blank

Préface

Au seuil du XXI^e siècle, les termes responsabilité, décentralisation, démocratie, diversité, appropriation, participation et transparence sont aussi communs dans la rhétorique du développement qu'ils sont contredits dans la pratique. L'évaluation et le suivi participatifs : apprendre du changement *montre comment le suivi et l'évaluation participatifs (SEP) pourraient faire entrer la rhétorique dans la pratique. Il fait du SEP l'une des dernières grandes frontières, l'un des derniers grands défis du développement, avec des implications pour l'apprentissage et le changement qui sont à la fois méthodologiques, institutionnelles et personnelles.*

Ce livre constitue un jalon important car il réunit et analyse des expériences fort diverses d'innovateurs d'Amérique du Sud et du Nord, d'Afrique et d'Asie. Malgré son style équilibré, réfléchi et critique, on ne peut s'empêcher d'être enthousiaste. Les découvertes des praticiens de différents continents convergent pour suggérer que, là où le SEP se répand et est soutenu, d'importants changements peuvent se produire à bien des niveaux : le cycle et les activités de projet, la culture et les façons de faire des organisations, les normes et les pratiques professionnelles, les rapports entre les gens et les gains pour les personnes pauvres. Nous tenons dans nos mains les germes d'une révolution dans la théorie et la pratique du développement, le SEP étant à la fois le déclencheur et l'argument décisif dans le renversement des rapports de pouvoir, la transformation des institutions, la mise en valeur de l'apprentissage et l'adaptation des intervenants à tous les niveaux.

La lecture de cet ouvrage s'impose à tous les professionnels du développement – fonctionnaires, bailleurs de fonds, universitaires ou autres membres de la société civile – soucieux d'améliorer leurs réalisations dans l'intérêt des pauvres et de tous ceux qui n'ont aucun pouvoir. Il devrait leur donner envie d'appuyer les pionniers du SEP et d'étudier eux-mêmes les possibilités offertes par cette approche. La carrière de quiconque en ignore les thèmes et les enseignements n'est pas nécessairement menacée dans l'immédiat et ceux qui ont atteint la cinquantaine survivront peut-être jusqu'à leur paisible

retraite. Mais ils seront quand même perdants, car ils n'auront pas seulement échappé aux dangers, ils auront aussi manqué l'exaltation et le sentiment d'accomplissement que connaissent ceux qui chevauchent les vagues de l'avenir.

Robert CHAMBERS

Avant-propos

Au cours des dernières années, le concept de participation a pris une importance considérable dans le milieu du développement. Dans un ouvrage sur la participation publié en 1997 dans cette série par Intermediate Technology Publications, Robert Chambers posait la question : *Whose Reality Counts ?* Il faut, affirmait-il, partir des priorités des pauvres et des personnes marginalisées lorsque l'on planifie et met en œuvre des programmes de développement. Le présent ouvrage pousse cet argument plus loin. Il est tout aussi important de se poser la question « qui apprécie la réalité ? », c'est-à-dire de l'avis et du savoir de qui tient-on compte pour définir la réussite ? Qui tire des avantages et des enseignements du processus d'évaluation et de suivi du changement ? Ce livre démontre que le suivi et l'évaluation – lorsqu'ils sont participatifs – peuvent être utilisés pour renforcer l'apprentissage, la responsabilité et l'efficacité et sont une composante essentielle de tout processus de développement participatif. Cependant, comme en témoignent aussi les essais et les études de cas réunis ici, il est rare que les processus participatifs soient simples ou que des résultats soient garantis.

Cela fait déjà un certain temps que l'on a recours au suivi et à l'évaluation participatifs (SEP) dans le domaine du développement. Jusque récemment, cependant, on n'a guère documenté ou analysé son fonctionnement dans la pratique, sa dynamique et ses incidences, ses réussites et ses échecs. Bien que beaucoup de gens conviennent de son importance, rares sont ceux qui sont capables de décrire comment véritablement entreprendre le SEP. En réunissant douze études de cas provenant de divers pays, et en proposant des chapitres d'introduction et de synthèse, cet ouvrage vient combler une lacune. Les études de cas et les chapitres d'ensemble offrent une étude approfondie de la pratique du SEP et de quelques-uns de ses principes, approches et défis.

Si elle n'est pas nouvelle, la pratique du SEP a souvent été limitée dans le passé au niveau du projet, l'objet étant généralement de rendre compte aux bailleurs de fonds de ce qui s'était passé. Ce livre est important car il documente des utilisations plus récentes et plus vastes du SEP. Alors que

certaines études de cas illustrent la dynamique du processus entre différents groupes au niveau communautaire, d'autres montrent que le SEP est maintenant plus largement utilisé : avec les bailleurs de fonds, les institutions et les gouvernements. En concevant le SEP comme un processus d'apprentissage incluant des intervenants très divers, on voit également comment il peut être utilisé pour accroître l'autonomie, résoudre les conflits par la négociation, renforcer les institutions, promouvoir la collaboration et instaurer de nouvelles formes de responsabilisation et de gouvernance.

Enfin, ce livre est important pour la collaboration qu'il représente. Il s'agit de l'aboutissement d'un projet qui a réuni des praticiens et des théoriciens de divers secteurs en provenance de plus d'une douzaine de pays du Sud et du Nord. Les études de cas et les articles présentés ici proviennent à l'origine d'un séminaire international sur le SEP qui a eu lieu au centre de formation de l'Institut international pour la reconstruction rurale (IIRR), près de Manille, aux Philippines, en novembre 1997. Des représentants d'ONG et de gouvernements, des universitaires, des chercheurs et des bailleurs de fonds – de 27 pays et 41 institutions – se sont réunis pendant cinq jours pour mettre leurs expériences en commun et faire le point sur les connaissances en matière de SEP.

L'idée du séminaire des Philippines a pris forme au cours de réunions et discussions auxquelles participaient plusieurs des rédacteurs de cet ouvrage. Les premières discussions remontent au début de 1996. Ayant remarqué d'énormes lacunes dans la compréhension des approches participatives, ils ont souligné l'importance d'en savoir davantage sur le SEP, de mieux documenter cette approche et d'en discuter. L'IIRR a suggéré une manifestation internationale qui réunirait les praticiens pour qu'ils puissent mettre leurs expériences en commun et faire du SEP une pratique courante. L'Institut s'est proposé pour organiser et mener à bien cette initiative en collaboration avec d'autres partenaires.

Un comité de direction international s'est constitué, comprenant des représentants de l'IIRR, de l'International Institute for Environment and Development (IIED, Institut international pour l'environnement et le développement, à Londres), de l'Institute of Development Studies (IDS, Institut d'études pour le développement, dans le Sussex), de Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (UPWARD, perspectives des utilisateurs de la recherche et du développement agricoles, aux Philippines), d'Oxfam Hong Kong, de Sikiliza International (en Ouganda) et du réseau d'évaluation rurale participative (ERP) des Philippines représenté par Kaisahan (Philippines). L'IDS et l'IIED ont commandé des études bibliographiques pour les présenter au séminaire. L'IIRR a organisé des échanges et des consultations par courrier électronique et a identifié des

participants possibles, avec l'aide du comité de direction. Ce dernier a également sélectionné les études de cas selon divers critères relatifs au secteur, à l'appartenance géographique et au sexe des auteurs. Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), par l'intermédiaire de Fred Carden, s'est très tôt engagé à apporter son soutien, financier et autre. La Swiss Development Corporation (SDC, corporation suisse de développement) a été le second grand bailleur de fonds. Bien que contactés tardivement, ils ont très vite accepté et nous ont apporté un soutien essentiel un mois seulement avant l'événement. L'IDS, le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) à Manille ont fourni un financement stratégique et complémentaire qui a permis à l'IIRR d'aller de l'avant sans hésitation aucune.

Le séminaire de novembre 1997 a été stimulant et riche d'enseignements. Pour de nombreux participants, c'était l'une des premières occasions de parler de leurs préoccupations et de leur expérience à un rassemblement international. Ils se sont engagés avec enthousiasme à participer à des activités de suivi, dont plusieurs projets de documentation. Le comité de direction a chargé Marisol Estrella, l'un de ses membres, de coordonner la publication d'un livre où seraient approfondies certaines des études de cas et des débats de la conférence. Depuis, elle a travaillé avec enthousiasme avec les auteurs et ses coéditeurs pour coordonner cet ouvrage.

Le séminaire a également suscité un certain nombre d'autres publications et activités. Kiko Saladores, avec une équipe de l'IIRR, en a documenté les travaux et publié un excellent rapport détaillé (Workshop Proceedings, 1998, IIRR). L'IIED a publié un numéro spécial de PLA Notes (n° 31, 1998) à partir de plusieurs études de cas et du compte rendu. Une autre équipe a résumé les implications politiques dans un IDS Policy Briefing (n° 12, 1998) (voir Guijt et Gaventa, 1998) qui a été traduit en espagnol par l'IDS, grâce à un financement de PREVAL, un réseau d'évaluation latino-américain au Costa Rica. Les analyses bibliographiques préliminaires ont été publiées sous la forme d'un document de travail de l'IDS (IDS Working Paper, Estrella et Gaventa, 1998). L'IIRR a continué à rassembler des exemples de méthodes concrètes de SEP pour un manuel et organisé un séminaire international de formation qui s'inscrit dans le prolongement de celui des Philippines. En mai 1999, plusieurs participants d'Amérique latine, en collaboration avec l'IDS, ont offert un séminaire davantage consacré au développement local et aux innovations des ONG latino-américaines dans ce domaine. Une conférence latino-américaine plus générale sur le SEP est aussi en préparation.

Aujourd'hui, dans le monde entier, le SEP est bien mieux compris qu'il y a deux ans. Ce livre, en tirant des enseignements de l'expérience du terrain,

devrait contribuer à inspirer et guider les décideurs, les planificateurs, les universitaires et les praticiens du développement. Il devrait les inciter à promouvoir et à institutionnaliser les approches participatives du suivi et de l'évaluation. En outre, et cela nous parait tout aussi important, le fait de travailler ensemble sur ce domaine négligé du travail participatif nous a tous enrichis individuellement. Nous avons tiré de ce processus des enseignements qui nous ont changés.

Julian F. GONSALVES, IIRR,
et John GAVENTA, IDS

INTRODUCTION

Apprendre du changement[1]

Marisol ESTRELLA

Cet ouvrage réunit des comptes rendus d'expériences de suivi et d'évaluation participatifs (SEP) à travers le monde. Des « voix » différentes y racontent leur histoire et présentent leur point de vue, le contexte et la situation. L'objet de ce livre n'est pas de parvenir à une définition unique du SEP, mais plutôt de rapprocher les expériences, d'étudier les efforts déployés et de voir quels sont les principaux problèmes et enjeux qui se dessinent.

L'accent est essentiellement mis, dans ce recueil, sur le processus du SEP. Plus qu'aux initiatives sur lesquelles portent le suivi et l'évaluation, on s'intéresse ici à celui qui mesure et à la manière dont sont négociés et représentés les divers intérêts et préoccupations. Ce sont avant tout les intervenants – individus, groupes, organisations et institutions – qui alimentent le processus. Non seulement ce sont eux qui l'influencent, directement et indirectement, mais ce sont également eux qui sont touchés par les interventions et les mesures de développement prises par ailleurs. Par intervenants, on entend entre autres les bénéficiaires, le personnel et les gestionnaires de projets et de programmes, les chercheurs, les politiciens et le personnel technique des administrations locales et du gouvernement central ainsi que les organismes donateurs. L'intégration de nombreux représentants des différents groupes d'intervenants est l'« axe » autour duquel s'organise le

1. Ce texte repose pour une large part sur l'étude documentaire réalisée par Estrella et Gaventa (1998) en préparation du séminaire organisé en novembre 1997 aux Philippines sur le suivi et l'évaluation participatifs. Parmi les autres études documentaires consultées, on citera celles d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique (voir Alcocer *et al.*, 1997 ; Armonia et Campilan, 1997 ; PAMFORK, 1997). Nous remercions Deb Johnson et Irene Guijt pour leurs commentaires et leur soutien lors de la rédaction de la version finale de ce chapitre.

processus de SEP, car ces personnes conjuguent leurs efforts pour analyser la situation actuelle et décider de l'endroit où intervenir.

De bien des façons, cet ouvrage présente les différents angles sous lesquels groupes et individus peuvent envisager, décrire et mettre en œuvre des changements. Les auteurs s'attachent à changer la façon dont nous tirons des leçons des résultats et de l'incidence qu'ont nos initiatives de développement. Ils montrent qu'il est important que les protagonistes participent à l'analyse et à l'interprétation des changements et tirent eux-mêmes les enseignements de leur expérience personnelle en matière de développement. Le processus d'apprentissage devient d'autant plus complexe que le nombre d'intervenants participant au suivi et à l'évaluation augmente et que leurs provenances diffèrent.

Douze études de cas décrivent comment divers intervenants ont appliqué des approches de SEP dans des contextes, et à des fins, très variés. Ces études de cas ont été sélectionnées parmi les articles présentés au séminaire des Philippines. Elles offrent des exemples stimulants d'approches adoptées par des organisations non gouvernementales (ONG), des chercheurs, des organismes communautaires ou populaires, des leaders communautaires, des organismes gouvernementaux et des organismes donateurs. Bien que l'on se soit efforcé de sélectionner des études de cas présentant un large éventail d'approches du SEP, celles-ci rendent essentiellement compte d'expériences appartenant au domaine du développement. Elles portent sur divers secteurs, dont l'agriculture, l'exploitation forestière, la gestion des ressources naturelles, le développement communautaire, le développement organisationnel et la gouvernance à l'échelon local. Une grande partie de ces études de cas s'inscrivent dans le contexte d'un projet ou d'un programme de développement, le plus souvent au niveau local ou communautaire. Toutes ces études, sauf une (Rutherford) concernent le Sud.

Il existe de nombreuses autres applications du SEP dans divers domaines, secteurs et régions dont il n'est pas fait mention ici. Ainsi, de la même façon que des institutions de développement ou de recherche (ONG et organismes donateurs, par exemple) adoptent des méthodes axées sur l'apprentissage organisationnel, des entreprises du secteur privé ont, elles aussi, recours à des approches centrées sur l'apprentissage (elles assument par ailleurs le rôle de chef de file dans la mise au point de ce type d'approches) pour favoriser une plus grande responsabilisation sociale et éthique (Boyett et Boyett, 1998 ; Edwards et Hulme, 1995 ; Zadek *et al.*, 1997). Le SEP est en outre mis en application dans de nombreuses collectivités du Nord (Mac Gillivray *et al.*, 1998 ; Parachini et Mott, 1997 ; Whitmore, 1998). Il est possible que d'autres secteurs que nous connaissons moins bien y aient aussi eu recours. On peut penser à la santé, l'éducation, les milieux urbains, les régions aux prises avec

des conflits, des urgences ou des catastrophes ou encore les femmes et les groupes marginalisés (enfants, personnes âgées et/ou handicapées). Des travaux sont en cours dans ces domaines mais ce n'est pas là-dessus que portent les débats et les cas présentés ici.

Les études sont organisées en trois parties en fonction de leurs thèmes, même si certaines d'entre elles recoupent plusieurs thèmes. Dans la première partie, nous avons réuni des études présentant des méthodes et des approches novatrices en matière de SEP. La deuxième partie est consacrée aux cas dans lesquels le suivi et d'évaluation ont été pris en charge par la collectivité. La troisième partie traite des implications qu'aurait une application à plus grande échelle du SEP en termes de transformation des institutions et de renforcement d'organisations davantage axées sur l'apprentissage. Enfin, dans la conclusion, sont présentés les enseignements de ces études de cas et d'autres expériences, ainsi que les défis à surmonter pour développer l'utilisation du SEP.

Dans ce chapitre, nous en donnons l'historique ainsi que quelques concepts importants. Nous expliquons également en quoi l'approche participative diffère des approches conventionnelles du suivi et de l'évaluation. Nous décrivons comment le SEP peut être appliqué à divers contextes et objectifs. Ce chapitre présente les différentes questions et problèmes qui se posent dans ce domaine.

Retracer l'histoire du SEP

Le concept du SEP n'a rien de nouveau. Il s'inscrit dans une tradition de recherche participative vieille de vingt ans et dont fait aussi partie la recherche-action participative (RAP), l'apprentissage et l'action participatifs (y compris l'évaluation rurale participative, ou ERP) et la recherche sur les systèmes de production comme l'approche des systèmes agricoles (en anglais Farming Systems Approach, FSA) ou la recherche paysanne participative (RPP). Certaines de ces premières tentatives d'expérimentation avec des approches participatives bénéficiaient du soutien d'ONG comme Voisins mondiaux, Oxfam, Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (UPWARD, perspectives de l'utilisateur de la recherche et du développement agricoles), l'Agence de coopération et de recherche pour le développement (ACORD) et la Society for Participatory Research in Asia (PRIA, société de recherche participative en Asie) (voir Armonia et

Campilan, 1997 ; Bunch, 1982 ; Campos et Coupal, 1996 ; Howes, 1992 ; PRIA, 1981 ; Rugh, 1992).

Dans les années 1980, les concepts de SEP étaient déjà utilisés par les décideurs des grands organismes donateurs et de développement, en particulier l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), la Danish International Development Agency (DANIDA, agence danoise de développement international), le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID[2]), la Swedish International Development Authority (SIDA, agence suédoise de développement international), la Norwegian Agency for International Development (NORAD, agence norvégienne pour le développement international) et la Banque mondiale (Howes, 1992 ; Rudqvist et Woodford-Berger, 1996). Dans les domaines autres que le développement, on peut retracer les origines du SEP jusqu'au secteur privé, où l'apprentissage individuel et organisationnel fait l'objet d'un engouement croissant (Raynard, 1998 ; Zadek *et al.*, 1997).

Si de plus en plus de gens s'intéressent à la mise au point des processus de SEP, il faut cependant noter que de nombreuses approches locales de SEP ne sont toujours pas reconnues. On a tendance à les considérer comme des pratiques allant de soi et faisant partie des activités quotidiennes. Les collectivités et les organismes communautaires pratiquent depuis longtemps le suivi et l'évaluation dans leur travail (sans employer ces termes), mettant au point leurs propres processus pour classer et analyser l'information et se servant de cette information pour prendre des décisions. Dans l'une des études de cas, les chercheurs ont remarqué que, en Bolivie et au Laos, des agriculteurs font déjà dans leur ferme des expériences accompagnées d'un suivi. Ces fermiers ont pour cela recours à l'observation directe et à la mise en commun orale de l'information avec les autres agriculteurs (chapitre 3). Les initiatives locales de ce type sont souvent informelles et présentent des possibilités intéressantes de mise au point d'approches novatrices pour le suivi et l'évaluation du changement.

Plusieurs facteurs expliquent l'intérêt croissant pour le SEP, parmi lesquels :

- la tendance, en matière de gestion, à s'orienter vers la « responsabilité fondée sur la performance » en mettant plus l'accent sur l'obtention de résultats et l'atteinte des objectifs que sur la communication de l'information financière ;
- des ressources de plus en plus limitées, ce qui débouche sur une attente renforcée en matière de responsabilisation, de réussite et d'impacts tangibles ;

2. Le DFID était autrefois appelé Overseas Development Agency, ou ODA (agence pour le développement outre-mer).

- la tendance à la décentralisation et au transfert des responsabilités et des pouvoirs du gouvernement central aux autres niveaux de gouvernement, qui nécessitent de nouvelles formes de supervision pour garantir la transparence et mieux soutenir les activités initiées par les personnes concernées ;
- les capacités et l'expérience accrues des ONG et des organismes communautaires, qui leur permettent de remplir les rôles de décideurs et de réalisateurs dans le processus de développement (Edwards et Hulme, 1995 ; Estrella et Gaventa, 1998 ; Guijt et Gaventa, 1998).

Intégrer la participation au suivi et à l'évaluation (SE)

L'intérêt pour le SEP vient aussi du fait que les approches conventionnelles du suivi et évaluation (SE) ne satisfont pas le milieu du développement international, surtout depuis les dix dernières années. Les arguments contre les « approches descendantes » de SE sont présentés dans de nombreuses publications (voir Feuerstein, 1986 ; Greene, 1994 ; Guba et Lincoln, 1989 ; PRIA, 1981, 1995 ; Rubin, 1995 ; UPWARD, 1997 ; Whitmore, 1998).

Bien qu'il existe beaucoup de variantes du SE traditionnel, l'approche est globalement axée sur les besoins exclusifs des organismes donateurs et des décideurs. Certains maintiennent que les approches conventionnelles sont conçues pour produire des renseignements « objectifs », « dépourvus de préjugés » et « quantifiables ». D'où le recours à des gens de l'extérieur pour effectuer l'évaluation. Ceux qui sont directement concernés par les activités de développement, en tant qu'acteurs ou que bénéficiaires, n'interviennent guère, ou pas du tout, dans l'évaluation, qu'il s'agisse de décider des questions à poser, des renseignements à obtenir ou de définir les critères de « réussite » (Rubin, 1995, p. 20).

Du fait de ces problèmes et des critiques dont font l'objet les méthodes conventionnelles de SE, on s'est efforcé de trouver de nouvelles façons de surveiller et d'évaluer les interventions de développement. Ces approches novatrices visent à rendre le SE plus participatif et efficace en intégrant un éventail plus large d'intervenants, et ce, à tous les stades du processus. Bien qu'il existe diverses variantes du SEP, quatre éléments caractérisent toute bonne pratique du SEP : la participation (i), l'apprentissage (ii), la négociation (iii) et la souplesse (iv) (Estrella et Gaventa, 1998).

L'accent n'est plus mis sur « des évaluations contrôlées de l'extérieur et conçues pour collecter des données mais sur la reconnaissance de la valeur

des processus axés sur les intervenants ou présentant un intérêt à l'échelon local pour rassembler, analyser et utiliser l'information » (Abbot et Guijt, 1998). De plus, le SEP peut être un outil utile pour les auto-évaluations. C'est une approche conçue expressément pour être un processus d'apprentissage interne permettant aux gens de réfléchir à leur expérience passée, de revoir leurs objectifs et de définir des stratégies pour l'avenir. Pour ce faire, cette approche tient compte des différents besoins des intervenants et tente de réconcilier leurs exigences et leurs intérêts divergents. Par ailleurs, le processus de SEP est flexible et peut être adapté facilement au milieu local et aux conditions et préoccupations changeantes des intervenants. En encourageant les intervenants à ne pas limiter leur participation à la collecte de données, le SEP développe l'autonomie dans la prise de décisions et la résolution de problèmes. Il renforce du même coup la capacité des gens à passer à l'action et à promouvoir le changement.

Dans la pratique, les différences entre le SE traditionnel et le SE participatif ne sont pas toujours faciles à voir. Il existe un large éventail d'approches conventionnelles et participatives. Il arrive que des spécialistes de l'extérieur soient engagés pour les évaluations participatives mais leurs rôles et les relations diffèrent. Le but est de faciliter l'intégration d'un plus grand nombre d'intervenants – en partant du principe que cela génèrera de nouveaux points de vue et de nouvelles idées. Les animateurs externes peuvent par exemple jouer un rôle crucial en aidant à concevoir et mettre en place un système de SEP, à animer le processus, à analyser les conclusions et à en tirer des enseignements (voir chapitres 1, 2, 3 et 6 de cet ouvrage). Dans certaines expériences de SEP, on a utilisé pour le projet des indicateurs prédéterminés pour mesurer la « réussite » (voir chapitre 11), alors que, dans d'autres, on a encouragé divers intervenants à mesurer le changement en fonction de leurs propres critères et indicateurs[3] (voir chapitres 2, 4, 7 et 8). Lors du séminaire des Philippines, des participants ont fait remarquer que les

3. Les indicateurs sont des « signaux » utilisés pour simplifier, mesurer et communiquer des renseignements importants (New Economics Foundation, 1997). Ils reflètent les changements entraînés par une intervention particulière. On distingue différents types d'indicateurs – *intrants*, *processus*, *production* et *résultats* (ou *impacts*). Les indicateurs d'intrants « relèvent des ressources (ou activités) consacrées au projet ». Les indicateurs de processus servent à « surveiller ce qui est mené à bien pendant la mise en application et mesurer comment les ressources sont fournies ». Avec les indicateurs de production, on « mesure les résultats partiels au stade, par exemple, où la participation d'un donneur au projet et presque terminée ». Les indicateurs de résultats permettent de mesurer « les résultats à plus long terme du projet, une fois que la participation des donneurs a touché à sa fin » (Walters *et al.*, 1995). Autrement dit, les « résultats » sont les changements ou les impacts escomptés (mais aussi imprévus) d'une intervention. Des « critères » donnent une série de lignes directrices générales pour sélectionner les « indicateurs ». Ceux-ci sont généralement sélectionnés en fonction de critères précis qui reflètent les priorités et les objectifs des individus, des groupes ou de l'organisation ayant sélectionné les indicateurs.

approches participatives et traditionnelles emploient parfois des méthodes qualitatives et quantitatives pour la collecte et l'analyse des données. La méthode n'est donc pas la seule différence entre les approches de SEP participatives et celles qui le sont moins (IIRR, 1998).

Définir le SEP

Bien que le sujet suscite de plus en plus d'intérêt, il n'existe pas une définition ou une méthodologie unique de SEP (voir encadré 1). Le fait qu'il soit difficile de parvenir à une définition commune souligne la variété considérable des expériences dans ce domaine et montre qu'il est, par ailleurs, malaisé de clarifier les concepts de « surveillance », d'« évaluation » et de « participation ». Ainsi, les études de cas réunies dans ce livre ne font pas clairement la distinction entre surveillance et évaluation et beaucoup d'entre elles utilisent les termes indifféremment. La difficulté lorsque l'on essaye de rendre plus claires les définitions de SEP vient en partie du discours qui entoure l'usage de ces termes. Dans le domaine du développement international, la surveillance et l'évaluation sont des termes qui suggèrent implicitement des significations précises. Habituellement, pour les organismes donateurs, les évaluations sont surtout un moyen de contrôler et de gérer le débours des ressources aux organismes destinataires ou aux bénéficiaires. Comme l'avance Carden dans le chapitre 12 de cet ouvrage :

> « Cette approche de l'évaluation demeure un élément important du cadre de responsabilité pour tous les organismes donateurs... Les organisations bénéficiaires voient donc surtout dans l'évaluation un moyen de contrôle ».

Les termes de « suivi » et d'« évaluation » peuvent aussi avoir d'autres significations selon l'interprétation qui en est faite dans la langue et le contexte locaux – ce qui peut rendre problématique l'introduction du SEP (voir chapitres 9 et 11). Lors du séminaire des Philippines, les participants n'ont pas essayé de s'entendre sur une définition unique du SEP (voir tableau 1) et il s'est avéré difficile de définir le terme « participatif » car il n'y avait pas de règle précisant qui devait participer et quels devaient être le degré et la qualité de la participation tout au long du processus – problème important sur lequel nous reviendrons plus loin dans ce chapitre, ainsi que dans les études de cas et dans les chapitres de conclusion.

Encadré 1
Termes employés pour décrire la pratique du SEP

- évaluation participative
- suivi participatif
- mesure, suivi et évaluation participatifs
- suivi participatif des impacts
- suivi de processus
- auto-évaluation
- évaluation axée sur les intervenants/évaluation par les intervenants
- évaluation d'habilitation
- suivi communautaire/suivi par les citoyens
- autorégulation et évaluation
- planification, suivi et évaluation participatifs
- évaluation participative transformatrice.

Les multiples fonctions du SEP

Étant donné que les approches du SEP sont extrêmement variées, il peut être utile de les regrouper en fonction de leurs finalités et du contexte. Cette section présente les différents objectifs du SEP et les liens qu'ils ont entre eux. Le suivi et l'évaluation du changement n'est pas quelque chose de nouveau. Ce qui différencie le SEP est l'importance accordée à celui qui mesure le changement et celui qui tire des enseignements utiles du changement. Pour différentes raisons, dans cette approche, le changement est mesuré selon le type d'information dont les intervenants ont besoin et leurs objectifs. Le but peut être :
- d'améliorer la planification et la gestion de projet ;
- de renforcer les organisations et promouvoir l'apprentissage institutionnel ;
- d'informer les politiques.

L'essentiel, pour déterminer ce qui est mesuré et l'objet (ou les objets) scientifique de ces mesures, est de reconnaître et de réconcilier les points de vue et les intérêts des différents intervenants.

Mesurer le changement à des fins diverses

Comme les autres approches traditionnelles, le SEP est le plus souvent utilisé pour mesurer les changements entraînés par des interventions parti-

Tableau 1
Le SEP défini par les participants au séminaire des Philippines

Concept de base	*Définitions/caractéristiques*
Suivi	– Savoir où on en est – Observer le changement – Mesurer le chemin parcouru – Évaluation continue périodique – Réflexion de routine – Rétroaction
Évaluation	– Processus de réflexion où l'on regarde en arrière et prévoit le futur – Évaluation des accomplissements/impacts sur une période plus longue – Leçons tirées de l'expérience – Détermination de la valeur – Examen du rendement
Participation (SE)	– Apprentissage conjoint – Processus démocratique – Prise de décision conjointe – Copropriété – Respect mutuel – Renforcement de l'autonomie

culières. La grande différence est que, dans une approche participative, les intervenants directement ou indirectement concernés par un programme participent à la sélection des indicateurs utilisés pour mesurer le changement, à la collecte de l'information et à l'évaluation des résultats. Pour mesurer le changement, on peut étudier les intrants, la production, les processus ou les résultats (impacts), ou une combinaison de ces derniers. On peut également faire un suivi des effets souhaités et/ou des conséquences involontaires. On voit ainsi ce qui a été accompli, on détermine si les besoins des bénéficiaires visés sont satisfaits au fil du temps et si les meilleures stratégies ont été appliquées.

En mesurant le changement, le SEP fournit de l'information qui peut être utilisée pour répondre aux besoins des différents intervenants et pour les aider à atteindre leurs objectifs. On peut avoir recours au SEP pour améliorer la planification et la mise en œuvre d'un projet. En tant qu'instrument de

gestion de projet, il apporte aux intervenants et aux gestionnaires de projets des renseignements qui leur permettent de déterminer si les objectifs d'un projet ont été atteints et de quelle façon les ressources ont été utilisées (Campos et Coupal, 1996). Ceci aide à prendre des décisions critiques quant à la mise en œuvre du projet et à planifier les activités futures (PRIA, 1995 ; UPWARD, 1997). Dans cet ouvrage, Sidersky et Guijt décrivent par exemple la façon dont des agriculteurs du Brésil ont fait un suivi des changements survenus à la suite d'un programme de conservation des sols et comment ils se servent de ces résultats pour concevoir les interventions à venir. Bien que certains insistent sur le fait que le SEP doit être partie intégrante du cycle de projet dans sa totalité (voir Estrella et Gaventa, 1998), il est possible de l'introduire à n'importe quelle étape du cycle d'un projet, compte tenu des priorités des intervenants et des ressources disponibles pour mettre le système en place.

Le SEP a été utilisé à maintes occasions dans le domaine de la gestion de projet. Toutefois, cette approche est de plus en plus souvent appliquée dans de nouveaux contextes, pour le renforcement organisationnel et l'apprentissage institutionnel notamment. Elle permet aux organisations et aux institutions – y compris les ONG, les organismes communautaires et les organismes populaires – de suivre leurs progrès et de poursuivre les efforts dans les domaines d'activité où ils ont de bons résultats. Il aide à renforcer les capacités organisationnelles d'introspection et d'apprentissage, ce qui contribue à rendre plus durables et efficaces leurs activités de développement. L'étude de cas sur la Palestine montre, par exemple, comment l'évaluation participative a servi de point de départ à la planification stratégique et à l'élaboration des programmes dans une ONG travaillant avec des collectivités agricoles (voir chapitre 9 ; voir également chapitres 2, 10 et 12).

L'apprentissage institutionnel aide, à son tour, à renforcer la responsabilisation institutionnelle. Dans ce contexte, le SEP est considéré moins comme un outil de préparation de rapports et de vérification que comme un moyen d'exiger davantage de responsabilité morale et de réceptivité aux besoins sociaux. Il n'est pas utilisé seulement par les organismes de financement et gouvernementaux pour veiller à la responsabilisation des bénéficiaires et autres participants aux projets. Il permet plutôt aux intervenants locaux de mesurer la performance des institutions et de les obliger à rendre des comptes quant à leurs actions et à leurs interventions. Le principe est que, si les gens sont capables de mieux formuler et d'affirmer leurs besoins et leurs attentes, il y a plus de chances que leurs exigences en matière de prestation de services soient satisfaites. Plusieurs études de cas montrent ainsi comment des organismes populaires, des ONG et des membres de la collectivité collaborent maintenant avec leurs élus pour formuler de nouveaux plans de

développement et déterminer si ces derniers permettent d'atteindre les objectifs de développement de la collectivité (voir chapitres 6, 7 et 8). Mais les ONG et les organismes populaires peuvent également élaborer leurs propres règles de responsabilisation en se servant d'approches de SEP et en incluant dans le processus différents groupes d'intervenants (voir chapitres 9, 10 et 12). En effet, le SEP peut aider à construire des réseaux de responsabilité multiples qui relient les différents niveaux institutionnels et groupes d'intervenants.

Par ailleurs, les travaux récents sur le SEP font ressortir la façon dont cette approche pourrait permettre d'informer les politiques. En Colombie, par exemple, des communautés indiennes sélectionnent leurs propres indicateurs de développement (voir chapitre 6). Grâce à cette approche, elles sont plus à même de communiquer les besoins locaux et de les comparer aux priorités des fonctionnaires de l'administration locale en matière de développement. En Mongolie, on s'est efforcé d'associer les groupes de bénéficiaires à l'évaluation du programme national de lutte contre la pauvreté (voir chapitre 11). Ailleurs, en Inde, des organismes bénéficiaires ont participé à l'évaluation d'un programme national de santé, commandité par l'USAID et le gouvernement national, et ont aidé à déterminer si les grands objectifs du programme avaient été atteints (Acharya *et al.*, 1997).

Comme l'indiquent les études de cas, le SEP est appliqué dans des contextes très différents et à des fins diverses pour permettre d'atteindre les objectifs fixés par les intervenants. On peut mesurer le changement au-delà du contexte du projet, dans des institutions et des organisations, et à des fins différentes. Ces multiples fonctions du SEP sont interdépendantes et se recoupent souvent. Ce sont essentiellement les intérêts des intervenants, susceptibles de changer avec le temps, qui déterminent les principaux objets du système de SEP proposé.

Reconnaître et réconcilier les intérêts des différents intervenants

Pour déterminer sur quoi doivent porter le suivi et l'évaluation ainsi que l'objet (ou les objets) de l'exercice, on se sert dans les approches de SEP d'un processus conçu pour permettre aux intervenants de formuler eux-mêmes leurs besoins et de prendre des décisions en collaboration. Le SEP permet aux gens de comprendre « les opinions et les valeurs qu'ils partagent, de résoudre leurs désaccords, d'élaborer des stratégies à long terme et de prendre des mesures soigneusement étudiées et planifiées, adaptées au contexte, priorités et méthodes de travail » (Parachini et Mott, 1997). Le SEP nécessite que l'on s'informe des préoccupations des gens et de la façon dont les différents intervenants envisagent – et, par conséquent, mesurent – les résultats d'un projet, ses produits et ses impacts. Comment négocier et

réconcilier ces revendications et les points de vue divergents, et souvent contradictoires ? C'est là une question essentielle qui continue de se poser lorsque l'on élabore un processus de SEP, en particulier quand certains groupes sont impuissants face à d'autres (voir chapitre 16).

Mettre le SEP en pratique

Un certain nombre de questions se posent lorsque l'on entreprend un SEP :
– quels sont les grandes étapes d'un processus de SEP ?
– qui devrait participer et comment ?
– à quelle fréquence devrait-on faire un SEP ?
– quels outils et techniques devrait-on utiliser ?

Les pratiques du SEP varient considérablement. Cependant un certain nombre de principes directeurs communs se dessinent et permettent de définir comment il est appliqué et mis en œuvre.

Établir un processus de SEP : étapes et cycles

On distingue au moins quatre grandes étapes de mise en œuvre d'un processus de SEP :
– planification du cadre pour le processus de SEP et définition des objectifs et des indicateurs ;
– collecte de données ;
– analyse et exploitation des données en prenant des mesures concrètes ;
– documentation, rapport et mise en commun de l'information.

L'étape de la planification est considérée par beaucoup comme la plus critique pour assurer la réussite de ce processus. C'est en effet à ce stade que les différents groupes d'intervenants se réunissent pour formuler leurs préoccupations et concilier les intérêts divergents. Ils doivent déterminer leurs objectifs concernant le suivi et l'information sur laquelle celui-ci devra porter, pour qui il est fait et avec l'aide de qui. Au Brésil, savoir qui utilisera l'information a été une étape cruciale pour déterminer sur quoi devait porter le suivi et comment les résultats et les conclusions seraient utilisés (voir chapitre 4). Cependant, les intervenants n'ont pas souvent l'occasion de participer à cette planification initiale.

Une fois que les intervenants se sont entendus sur les objectifs, les indicateurs doivent être sélectionnés pour le suivi. Souvent, les différents

groupes se mettent d'accord sur un ensemble d'indicateurs communs. Dans d'autres cas, plusieurs séries d'indicateurs sont identifiées pour répondre aux besoins d'information des divers groupes d'intervenants (voir chapitre 2 ; voir aussi MacGillivray *et al.*, 1998). Il n'existe pas de règles absolues pour sélectionner les indicateurs. L'un des principes consiste cependant à utiliser le sigle SMART qui, en anglais, signifie que les indicateurs devraient être spécifiques (*s*pécifiques), mesurables (*m*easurables), pragmatiques (*a*ction-oriented), pertinents (*r*elevant) et limités dans le temps (*t*ime-bound). Un autre sigle proposé récemment, en anglais lui aussi, est SPICED : les critères devraient être subjectifs (*s*ubjective), participatifs (*p*articipatory), interprétés (*i*nterpreted), communicables (*c*ommunicable), habilitants (*e*mpowering) et désagrégés (*d*isaggregated) (Roche, 1999). Le sigle SPICED reflète la tendance actuelle à mettre davantage l'accent sur l'élaboration d'indicateurs pouvant être définis et utilisés directement par les intervenants pour interpréter le changement et en tirer des enseignements en fonction de leurs besoins.

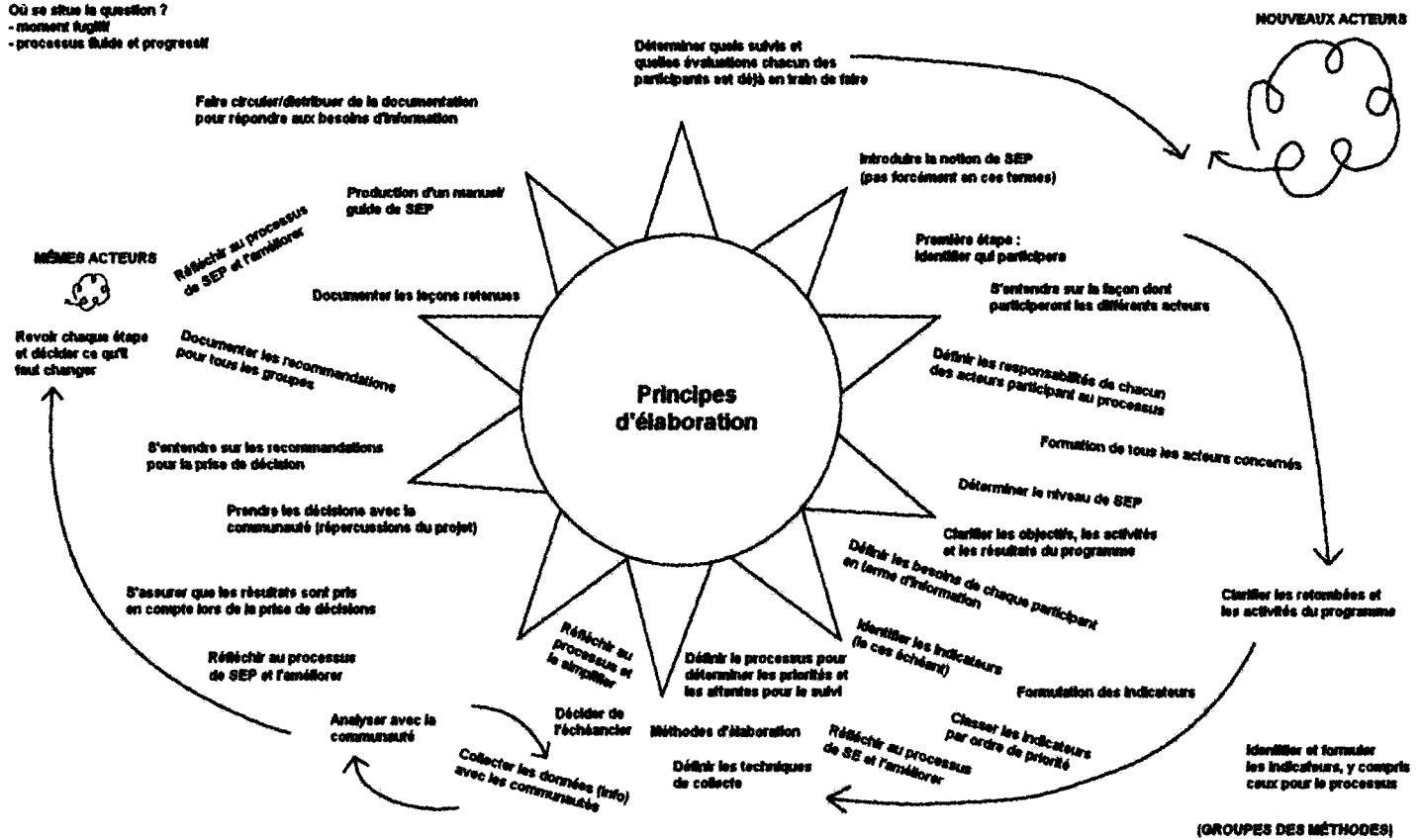
L'étape suivante consiste à collecter les données. Des méthodes participatives fort variées sont utilisées pour le suivi et l'évaluation de l'information[4]. On trouvera dans les études de cas regroupées dans ce recueil d'autres exemples de techniques novatrices de SEP (voir tableau 14.1). Beaucoup de ces techniques sont tirées de méthodes d'apprentissage participatives, comme l'ERP, et comprennent tout un éventail de méthodes audio-visuelles, d'entrevues et de travail de groupe. Les méthodes quantitatives sont aussi utilisées dans certains cas, comme les enquêtes communautaires et les évaluations écologiques, rendues plus participatives et plus accessibles aux villageois (voir chapitres 3 et 6 ; voir également Abbot et Guijt, 1998 ; Rugh, 1992). Dans d'autres cas, on a adapté des méthodes utilisées en anthropologie, comme les témoignages oraux et l'observation directe (voir chapitre 2 ; voir aussi Feuerstein, 1986).

Une fois l'information rassemblée, il faut ensuite traiter et analyser les données, même si, dans l'idéal, l'analyse des données devrait être faite tout au long de la phase de collecte (Gosling et Edwards, 1995). L'idée est d'encourager les intervenants concernés à mener une réflexion critique sur les problèmes et les réussites, à comprendre les impacts de leurs efforts et à prendre des mesures en fonction de ce qu'ils ont appris. Le plus important est alors la façon dont les intervenants utilisent l'information pour prendre des décisions et identifier les mesures qui s'imposent.

---

4. Ces méthodes sont décrites dans divers manuels et guides de SEP (voir Aubel, 1993 ; Davis-Case et Grove, 1990 ; Feuerstein, 1986 ; Gosling et Edwards, 1995 ; GTZ, 1996 ; Hope et Timmel, 1995 ; Narayan-Parquer, 1993 ; Pfohl, 1986 ; Pretty *et al.*, 1995 ; Rugh, 1995 ; Selener, sans date ; Stephens, 1990 ; Wadsworth, 1991 ; Walters *et al.*, 1995 ; Woodhill et Robins, 1998). L'IIRR doit en outre publier prochainement un livre sur les outils de SEP qui repose en partie sur le séminaire des Philippines.

Figure 1 : **Étapes de l'élaboration d'un processus de SEP, illustrées lors du séminaire des Philippines**



La dernière étape est celle où l'on documente et rapporte l'information. C'est un moyen important de diffusion des résultats et des enseignements tirés de l'expérience des autres (voir chapitres 1 et 5). Une question essentielle à ce stade est celle de la propriété et de l'utilisation de l'information. Jusqu'à présent, l'information a souvent été extraite de son contexte d'origine et emportée ailleurs, souvent pour fournir aux organismes de financement, gouvernementaux et autres institutions externes l'information dont ils ont besoin. Ceci empêche les intervenants locaux de conserver la propriété de cette information et de constituer leur propre base de connaissances.

La figure 1 illustre la façon dont les participants au séminaire des Philippines ont décrit l'une des séries d'étapes possibles pour mener à bien un processus de SEP. Mais il y a d'autres façons de montrer visuellement comment entreprendre un SEP (voir chapitres 8 et 14, voir aussi Woodhill et Robins, 1998). Ces étapes font partie de ce que beaucoup de gens appellent le « cycle d'apprentissage du SEP ». L'une des caractéristiques essentielles de ce cycle est la réflexion continue des intervenants sur l'objet du suivi et de l'évaluation, la finalité du processus et les leçons à tirer de leurs réussites et de leurs erreurs (Pfohl, 1986). Dans la pratique, il n'y a pas de règles ou d'étapes à suivre pour faire un SEP car, les conditions locales et les besoins des intervenants étant en constante évolution, celui-ci n'est jamais pratiqué de la même façon. Au séminaire des Philippines, les participants ont fait observer que le cycle de SEP s'inscrit en fait dans une série de boucles. Ils ont également reconnu que le processus ne cesse d'évoluer en fonction des besoins locaux et de l'information que l'on cherche à obtenir (voir chapitre 9) et ils se sont entendus sur le fait que, bien que le processus de SEP soit cyclique, le point de départ n'est pas toujours le même. En fait, il s'appuie souvent sur l'expérience antérieure et part de là, une fois que les intervenants ont cerné ce qui doit être évalué et de quelle manière (voir chapitre 4).

Nouveaux problèmes

Les recherches et les études de cas examinées, si elles constituent un ensemble de connaissances plus complet sur le SEP, soulèvent néanmoins un certain nombre de questions sur sa pratique. Il est nécessaire de :

– préciser les concepts de « participation » ;
– identifier les technologies qui conviennent au SEP ;
– renforcer les capacités pour le SEP et les exploiter ;
– étendre la pratique du SEP et promouvoir l'apprentissage institutionnel.

Préciser les concepts de « participation »

Ce qui distingue le plus le SEP des autres approches conventionnelles est l'accent mis sur l'inclusion dans le processus d'un éventail plus large d'intervenants. Les praticiens du SEP sont d'avis que les intervenants participant à la planification et à la mise en œuvre du développement devraient aussi participer au suivi des changements et à l'identification des indicateurs de « réussite ». Une ambiguïté considérable subsiste cependant lorsqu'il s'agit de déterminer qui sont les intervenants, qui devrait participer et dans quelle mesure ou jusqu'à quel point ils veulent ou peuvent participer (Whitmore, 1998). Ainsi, le processus de suivi et d'évaluation peut compter des bénéficiaires parmi ses intervenants et, dans la pratique, accorder peu d'attention aux groupes marginalisés tels que les femmes, les démunis et les analphabètes.

Les participants au séminaire des Philippines ont suggéré de définir une série de principes communs pour le SEP. Cependant, il reste à déterminer ce que l'on inclut dans les valeurs de base, comment on les définit et qui en décide. Le problème vient en partie de la difficulté à identifier qui participe mais aussi à déterminer *quels rôles les divers intervenants peuvent et doivent jouer aux différents stades du processus*. Bien que l'on ait tendance à insister pour que tous participent à tous les aspects du SEP, cela n'est pas toujours réaliste ou souhaitable (voir chapitre 13).

Identifier les méthodologies adaptées[5]

La mise en pratique du SEP ne remet pas seulement en question les concepts de « participation », elle soulève également un certain nombre de questions de méthodologie. Celles-ci comprennent les questions relatives à l'élaboration d'indicateurs, à l'adoption de nouvelles normes de « rigueur », à la combinaison de diverses approches et méthodes et au maintien d'une certaine souplesse tout au long du processus (voir chapitre 14).

Une grande partie des articles examinés sur le SEP mettent l'accent sur l'identification des indicateurs. La façon de procéder n'est pourtant pas toujours claire ou simple, en particulier lorsque l'on a des intervenants variés

5. Il ne faut pas confondre « méthodes » et « méthodologies » ou « approches », même si ces termes sont parfois interchangeables. Les méthodes sont les outils et techniques spécifiques utilisés pour la collecte de données et l'échange d'information, en d'autres termes, ce sont les « façons de procéder ». Les méthodologies définissent une approche particulière. Elles orientent l'utilisateur en fournissant un cadre pour l'aider à sélectionner les moyens qui lui permettront d'obtenir, d'analyser, d'organiser et d'échanger de l'information sur une question particulière. Elles définissent ce qui peut être su ou appris ainsi que la façon dont ce savoir devrait être représenté, par qui et pour qui.

possédant chacun leurs priorités et leurs besoins. Le SEP étant appliqué de plus en plus souvent à des contextes différents, il est nécessaire de mettre au point de nouveaux types d'indicateurs permettant le suivi d'aspects importants du développement qui, de tradition, ne sont pas évalués. C'est le cas de la « participation », du « renforcement de l'autonomie », de la « transparence » et de la « responsabilisation ».

Une autre question est celle de la « rigueur ». On part souvent du principe que les approches plus traditionnelles sont plus quantitatives et permettent donc un certain degré de « rigueur », d'« objectivité » et de « reproductibilité ». Les approches participatives, par contre, sont souvent considérées comme un meilleur moyen d'obtenir plus de renseignements qualitatifs pertinents à l'échelon local. Ce sont des approches facilement utilisables et propres au contexte mais plus « subjectives », pense-t-on. Il faut donc déterminer si le choix d'approches plus participatives nécessite certains compromis en termes de « rigueur » (voir chapitres 1, 3 et 4).

Par ailleurs, l'accent a souvent été mis sur l'adoption d'une approche flexible de SEP. Mais alors, on peut se demander s'il est possible d'obtenir de l'information permettant de comparer les changements de façon continue dans la durée et de généraliser, en particulier lorsque l'on suit des processus à plus grande échelle et dans un champ plus vaste. Un débat plus approfondi s'impose donc pour trouver le juste milieu entre le maintien d'une certaine souplesse et l'obtention de renseignements uniformes permettant comparaisons et généralisations.

Développement et renforcement des capacités pour le SEP

Bien qu'il soit couramment reconnu que le SEP nécessite un temps et un investissement financier considérables, on a rarement documenté précisément les ressources requises pour le mettre sur pied – et le poursuivre dans le temps. On pense ici aux moyens financiers et humains, en termes d'engagement, d'efforts et de capacités nécessaires à sa mise en pratique.

Il reste à identifier plus précisément les types de compétences et de capacités dont on a besoin pour faire un SEP et le poursuivre. Parmi les questions importantes posées par les participants au séminaire des Philippines en ce qui concerne la capacité, on citera les suivantes :

- quel type de mise en valeur des capacités est nécessaire, pour qui et à quel niveau (personnel/individuel, organisationnel/institutionnel, etc.) ?
- de quels types de compétences, connaissances, modifications des comportements et des attitudes a-t-on besoin pour faire un SEP ?

– à ce jour, on dispose de peu de documentation sur les meilleures approches de développement des capacités pour le SEP – qu'il s'agisse de formation théorique ou d'apprentissage par l'expérience (voir chapitre 15[6]).

L'application à plus grande échelle du SEP et la promotion de l'apprentissage institutionnel[7]

L'éventail des participants étant plus large pour le SEP, les intervenants représentés appartiennent à divers niveaux et contextes institutionnels. Il demeure cependant essentiel de se demander si le SEP peut devenir partie intégrante des procédés habituels des institutions formelles (Armonia et Campilan, 1997). Pour institutionnaliser le SEP, il est indispensable d'apporter certaines modifications aux procédures et aux cultures organisationnelles, de mettre explicitement les institutions ou les organisations les plus élevées (organismes gouvernementaux ou de financement, par exemple) au défi d'envisager plus ouvertement de partager l'autorité pour la prise des décisions relatives aux ressources limitées (voir chapitre 16).

Il existe deux aspects concernant l'extension de la pratique du SEP :
– l'application à grande échelle de la micro-information, c'est-à-dire l'information produite au niveau de la communauté ou du projet/programme ;
– l'augmentation du champ couvert par le SEP.

Celui-ci étant de plus en plus utilisé pour le suivi et l'évaluation des politiques, certaines questions se posent sur la façon dont les micro-données qui en résultent peuvent être utilisées au macro-niveau et pour influer sur les stratégies et les politiques nationales. Une autre question se pose dans le domaine du champ d'application. On a en effet peu d'expérience sur la façon d'appliquer le SEP à des initiatives de développement à grande échelle qui

---

6. Parmi les expériences de l'apprentissage du SEP, on citera des ateliers organisés par diverses ONG dont ACORD, ActionAid, Oxfam et Center of Concern (Concern, 1996). Des expériences de formation au SEP ont été menées récemment au Vietnam (voir Scott-Villiers, 1997 pour le manuel de formation utilisé). En 1998, l'IIRR a proposé un cours international sur le SEP.

7. Bien que ces termes soient souvent utilisés indifféremment, on fera la distinction entre « institutions » et « organisations ». Pour citer Uphoff, « une institution est un ensemble de normes et de comportements qui subsiste dans le temps en remplissant une fonction considérée comme importante par la société, alors qu'une organisation est une structure de rôles reconnus et acceptés » (1992, Fn 1). Le plus important est qu'une institution peut aussi être une organisation alors qu'une organisation est rarement une institution. Ainsi, une autorité traditionnelle telle qu'un conseil des anciens est une institution, mais le mariage aussi. Une école est une organisation mais le système d'éducation est une institution. La Banque mondiale est une organisation mais est également devenue une institution pour les normes et les valeurs qu'elle représente autant que pour l'influence qu'elle exerce.

couvrent un vaste domaine et auxquelles participent plusieurs niveaux institutionnels et de nombreuses personnes. Quel type d'approche de SEP, ou quelle combinaison d'approches, faudra-t-il adopter pour répondre à la complexité croissante des efforts de son application à plus grande échelle ?

La réussite d'un SEP dépendra sans aucun doute d'un certain nombre de facteurs. Parmi ceux-ci, et pour n'en citer que quelques-uns, on mentionnera la réceptivité et l'engagement des intervenants, la disponibilité du temps et des ressources et un milieu externe (institutionnel) propice, (Campos et Coupal, 1996). Il est néanmoins nécessaire d'identifier les différents contextes dans lesquels le SEP est mis en application et de voir si certaines conditions minimales sont requises pour qu'il puisse réussir. Les participants au séminaire des Philippines ont soulevé des points qui leur sont propres :

- le SEP serait-il aussi efficace dans le contexte de projets ou de programmes n'ayant pas adopté une approche participative, dès le départ, lors de la conception et de la mise en œuvre ?
- dans quelles conditions peut-on utiliser les différents types de SEP ?
- quel est le contexte social, politique et institutionnel de la pratique du SEP ?
- en quoi sa pratique change-t-elle lorsqu'elle est appliquée à des contextes politiques différents, des systèmes de gouvernement plus ou moins décentralisés par exemple ?
- quand sait-on que ce serait une erreur de pousser à l'utilisation du SEP – par exemple parce que cela aggraverait la vulnérabilité des groupes déjà marginalisés ?

À la poursuite d'une cible mobile

Cet ouvrage constitue une contribution importante à notre connaissance et à notre compréhension de la pratique du SEP. Plus que des conclusions définitives, les études de cas proposent des enseignements provisoires, tirés des expériences approfondies de ce processus. Bien que nous en sachions à présent davantage, il reste à poursuivre la recherche sur ces expériences et les personnes qui y participent. L'intérêt de ces recherches est de faire prendre conscience que le SEP va en fait au-delà de la mesure des changements : il a également le souci de développer les capacités des gens pour améliorer leur apprentissage et leur autonomie concernant leur développement personnel.

L'une des difficultés rencontrées lorsque l'on s'efforce de documenter les expériences de SEP est que, dans le contexte du développement, le travail relatif aux projets et aux programmes est généralement continu et en

évolution constante. Au fur et à mesure que le travail de développement mûrit et s'adapte aux besoins et aux conditions, qui changent, le processus de SEP est lui aussi réorienté et ajusté. La documentation d'un processus aussi flexible s'est avérée difficile pour un grand nombre de ses praticiens et de ses partisans. Dans beaucoup d'études de cas présentées ici, le travail de SE est en cours. Les études de cas ne peuvent donc donner que des aperçus de l'expérience dans son ensemble, expérience dont on continue de tirer des enseignements. Par conséquent, il se peut que, lorsque cet ouvrage sera publié, beaucoup de ces expériences aient déjà changé et évolué, tant au niveau des processus que des orientations !

Le SEP étant appliqué à des contextes de plus en plus variés dans des centaines d'initiatives de développement à travers le monde, il acquiert des fonctions multiples à mesure que les gens apprennent à adapter, innover et expérimenter avec les approches participatives. Dans la mesure où c'est un domaine en évolution, la documentation des expériences de SEP est comparable à la « poursuite d'une cible mobile ». Nous espérons que cet ouvrage nous fera progresser d'un pas vers une meilleure compréhension des expériences dans ce domaine, tout en nous incitant à continuer d'innover et d'améliorer nos pratiques.

PREMIÈRE PARTIE

INNOVATIONS MÉTHODOLOGIQUES

This page intentionally left blank

1

Les processus de suivi et d'évaluation autonomes dans le Nepal-UK Community Forestry Project[1]

Explorer les possibilités pressenties

Clare HAMILTON, Raj KUMAR RAI, Ram BAHADUR SHRESTHA, Maksha MAHARJAN, Leela RASAILY et Sibongile HOOD

Contexte

Le Nepal-UK Community Forestry Project (NUKCFP, projet d'exploitation forestière communautaire Népal-Royaume-Uni) travaille avec 1 500 groupements d'usagers des forêts (GUF) dans sept des districts montagneux du Népal. Le but du projet est d'aider les GUF à gérer plus efficacement les forêts communautaires selon des principes d'équité et de durabilité. Le NUKCFP collabore avec le ministère des Forêts pour mettre en place des GUF afin de permettre la prise en charge des forêts par les communautés. Il est cependant devenu manifeste, au cours de ce transfert, qu'il était insuffisant pour assurer une gestion équitable et durable de ces forêts, d'en donner l'usufruit aux usagers des forêts. On a donc mis davantage l'accent sur un

1. Nous aimerions remercier toute l'équipe de projet pour son soutien et le temps qu'elle a consacré à l'élaboration des processus évoqués ici. Merci en particulier à Hugh Gibbon, Ph.D., qui nous a guidés dans notre travail et nous a aidés dans la rédaction de ce chapitre. Nous sommes également très reconnaissants aux GUF qui, plus que tous les autres, ont orienté le processus de SEA du NUKCFP.

soutien aux GUF après leur création[2] afin qu'ils aient les compétences et les connaissances nécessaires pour assumer des responsabilités dans la gestion des forêts. Le projet est axé sur le renforcement des capacités au sein des services forestiers de district (SFD) et des autres organismes au niveau des districts afin qu'ils puissent aider les GUF à mettre en place des systèmes de gestion institutionnels et des forêts appropriés. L'un des objectifs est de créer des partenariats avec ces autres organisations[3], le SFD n'ayant pas la capacité de répondre à la demande croissante des GUF en matière de formation.

Les GUF sont les premiers groupes communautaires reconnus par la loi au Népal. À la condition qu'ils adhèrent aux principes de gestion durable de la forêt, ils ont l'usufruit de petites parcelles de forêts d'État. Les GUF doivent s'en tenir à la constitution et au plan opérationnel approuvés lors du transfert, à moins que ces documents n'aient été formellement modifiés par l'agent forestier de district. Les plans opérationnels portent essentiellement sur la gestion des forêts naturelles et des plantations arrivées à maturité. Pour tirer davantage de profits des forêts, on introduit des activités qui produisent des revenus. Celles-ci concernent des produits autres que le bois d'œuvre, comme la cardamome, le gingembre, le bambou, la résine, les fibres et les plantes médicinales. Ces revenus tirés de leurs forêts encouragent les GUF à participer à des activités de développement communautaire, telles que l'amélioration de l'approvisionnement en eau, des installations sanitaires ou de l'irrigation, ou l'offre de crédit aux utilisateurs.

L'équipe du projet (composée d'employés du ministère britannique du Développement international, le DFID, et du SFD) encourage les GUF à élaborer un cycle d'apprentissage interne fondé sur un processus continu de planification-action-réflexion afin de pouvoir évaluer et améliorer leurs résultats. Le recours au suivi et à l'évaluation autonomes (SEA) s'est avéré efficace pour appuyer l'institutionnalisation du cycle d'apprentissage interne. La mise en place de ce processus d'apprentissage permet de mieux cibler le soutien aux GUF après leur constitution, dans la mesure où ils sont plus à même d'analyser leurs besoins propres et de les intégrer aux processus de planification ascendante[4] déjà en place pour le projet. À long terme, ce

---

2. Ce soutien après la création comprend généralement la formation à l'aménagement des forêts, des pépinières, à la tenue des dossiers, à la gestion de l'information et à la médiation.
3. Parmi les partenaires possibles pour le processus de développement communautaire figurent les comités de district et de village pour le développement, la National Federation of Forest User Groups (fédération nationale des groupements d'usagers des forêts), les ONG et les organisations non gouvernementales internationales.
4. Un processus de planification ascendante oriente le programme de travail annuel du SFD : des représentants de chacun des GUF commencent par indiquer le type de soutien dont ils ont besoin aux réunions des stations forestières (voir note 9). Cette information est ensuite communiquée au niveau du district dans le cadre des discussions avec le

processus d'apprentissage rendra les GUF moins dépendants des institutions externes. Le personnel des SFD est de plus en plus conscient du fait que, en permettant aux GUF d'assurer eux-mêmes le suivi et l'évaluation, non seulement on favoriserait l'autonomie des collectivités mais on accroîtrait en outre l'efficacité du processus de suivi et d'évaluation (SE) ainsi que sa pertinence au niveau local. En ce qui concerne les autres partenaires, c'est-à-dire les organisations au niveau du district, qui ne savent pas grand-chose de la gestion communautaire des forêts, le processus de SEA les aide à mieux comprendre le type de soutien qu'ils pourraient apporter aux GUF.

L'un des facteurs susceptible de limiter la capacité des GUF à promouvoir le changement[5], tant en termes de développement institutionnel que de gestion des forêts, est l'absence de vision d'avenir commune aux différents usagers des forêts réunis dans les GUF. Ces derniers sont souvent dominés par les élites plus instruites et plus aisées qui constituent la minorité influente dans les communautés. On les invite à siéger dans les comités de groupements d'usagers, à communiquer avec les gens de l'extérieur et à suivre les programmes de formation du SFD. Comme ils ont plus facilement accès à l'information, ces groupes minoritaires prennent les décisions les plus importantes au sein des GUF. Les usagers les plus défavorisés de ces forêts, souvent des agriculteurs pauvres et analphabètes, se retrouvent marginalisés car les GUF ont tendance à privilégier les besoins des élites locales au détriment de ceux des autres usagers. Si l'on veut que ces derniers participent davantage à la prise de décisions au sein des GUF, il est nécessaire de mettre en place une tribune dans laquelle tous les usagers des forêts peuvent exprimer leur point de vue et leurs besoins et de négocier une série d'objectifs ou de buts communs pour leur institution.

Pour permettre aux usagers défavorisés des forêts d'accéder plus facilement à l'information, on met l'accent sur la création et l'utilisation de documents visuels qui facilitent la communication au sein des GUF. Dans le contexte du SEA, la mise au point d'indicateurs visuels[6] est considérée comme une façon d'encourager la discussion entre les usagers des forêts, y compris avec les groupes les moins alphabétisés. La création de dessins par

---

personnel de terrain du SFD. Enfin, une réunion de planification pour la région est organisée au niveau du projet régional pour coordonner les interventions, préparer le budget et envisager les besoins en matière de soutien au niveau des districts. Pour plus de détails, voir Karna (1997).

5. Dans ce chapitre, nous entendons par « changement » le « changement institutionnel », soit les changements concernant tous les aspects importants de la foresterie communautaire. Ceux-ci comprennent le développement institutionnel, l'aménagement des forêts, l'amélioration de la gestion des groupements, le développement communautaire, etc., afin de mieux répondre aux besoins des usagers locaux des forêts.

6. Les indicateurs permettent d'évaluer les progrès vers la réalisation d'un objectif ou la réalisation même de cet objectif.

les groupes d'usagers est un exercice destiné à mettre tout le monde au même niveau. Comme tous les participants font les dessins, ils s'approprient tous le processus. Les dessins permettent de bien cerner les problèmes sous-jacents car les usagers des forêts revoient et affinent sans cesse leur compréhension et leurs interprétations des indicateurs visuels.

Le processus de SEA, au niveau des GUF, doit également prendre en compte la tension qui peut exister entre la nécessité d'une certaine « rigueur scientifique » et d'une large participation. Il faut d'une part un processus de SEA suffisamment ouvert au changement – qui montre les tendances et les impacts – pour influer sur la prise de décisions. Il faut d'autre part, si l'on veut favoriser la participation locale à ce processus, tenir compte de trois grands facteurs :

- le processus devrait être structuré de façon à assurer la participation des différents groupes d'intérêts[7] au sein du GUF ;
- il doit être simple à animer (les animateurs locaux ayant eux-mêmes peu d'expérience des techniques de participation) ;
- il ne devrait pas prendre trop longtemps (le personnel du SFD est souvent débordé et les usagers des forêts sont pour la plupart des agriculteurs pauvres occupés par des activités agricoles la majeure partie de l'année).

Dans ce contexte, le Nepal-UK Community Forestry Project a mis à l'essai un certain nombre de méthodes participatives pour le SEA. Celles-ci sont essentiellement fondées sur l'utilisation de dessins pour aider les participants, en particulier les membres les moins favorisés, à comprendre et communiquer au sein des GUF. En aidant les usagers des forêts et les comités à mieux comprendre le processus, le SEA devient un moyen de renforcer l'autonomie des usagers défavorisés des forêts, et d'identifier et d'établir une vision d'avenir commune au sein des GUF. Quatre méthodes sont décrites ci-dessous :

- le « bilan de santé des GUF », un instrument de suivi et d'évaluation participatifs (SEP) mis au point par l'équipe du projet ;
- la « prise de décision par les dessins des usagers dans le cadre du SEA », qui s'inspire d'une méthodologie d'alphabétisation ;
- l'« outil de gestion de l'information de SEA », un processus utilisant les techniques d'apprentissage et d'action participatifs (AAP[8]) pour situer le SEA dans le cycle de planification et, plus récemment ;
- le « système de planification et d'auto-évaluation des GUF » fondé sur le bilan de santé et sur des indicateurs et des dessins produits par les usagers.

---

7. On entend ici par « groupes d'intérêts » les divers groupes d'intervenants qui ont des besoins et des intérêts divergents au sein d'un GUF.
8. L'apprentissage et l'évaluation participatifs est à la fois une approche et un ensemble d'outils permettant d'exprimer visuellement les concepts et facilitant l'analyse.

Le bilan de santé des GUF

Le bilan de santé des GUF est conçu pour aider les équipes des stations forestières[9] à comprendre de quel soutien ont besoin les GUF et pour permettre aux usagers des forêts de mieux comprendre les différents aspects de leur groupement (gestion institutionnelle ou de groupe, aménagement des forêts, développement communautaire, etc.). Le bilan de santé est utilisé à deux niveaux :

- au niveau administratif local, pour aider les équipes des stations forestières à évaluer les forces et les faiblesses des GUF et déterminer comment renforcer ces derniers ;
- au niveau des GUF pour aider les usagers des forêts à discuter et débattre entre eux des ressources existantes et de leur institution.

L'équipe de station anime ces discussions. Il existe une version illustrée du bilan de santé qui s'est avérée efficace pour lancer la discussion entre les différents groupes d'usagers et accroître la participation de ceux qui ne savent pas lire ou lisent peu.

La méthode du bilan de santé des GUF – avec ses indicateurs et les dessins ou les codes représentant les indicateurs – est un outil mis au point par le personnel du projet et du SFD. Bien que l'équipe du projet espère parvenir sur le long terme à encourager les GUF à participer davantage à l'élaboration de cet outil, pour l'instant, le bilan de santé est essentiellement l'outil des BC. Les équipes de stations forestières s'en servent pour évaluer les GUF – souvent en consultant très peu les usagers eux-mêmes. L'un des principaux obstacles à une participation accrue des GUF est le manque de temps et d'expérience des équipes de stations forestières pour animer les séances de travail. Quatre grandes catégories d'indicateurs sont prévues dans le bilan de santé :

- la gestion des ressources forestières ;
- le développement social et institutionnel ;
- la sensibilisation et la diffusion de l'information ;
- les processus de perfectionnement et d'apprentissage (voir encadré 1.1).

Pour chacune de ces catégories, différents aspects de l'exploitation communautaire des forêts sont représentés et discutés puis évalués au moyen d'une échelle à trois niveaux – faible, moyen ou bon – représentés visuellement par des visages tristes, satisfaits ou heureux (voir la figure 1.1)

9. Une station forestière est une unité administrative du SFD sur le terrain.

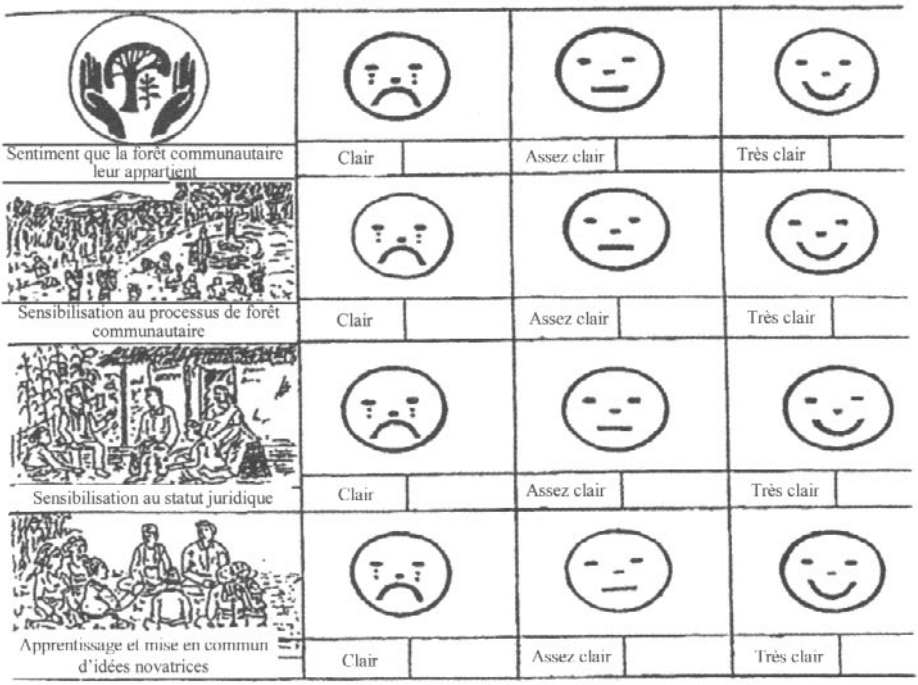
Encadré 1.1
Les quatre thèmes du bilan de santé des GUF

- **Gestion des ressources forestières**
  L'effet du plan de gestion du GUF sur l'état de la forêt est évalué au moyen des indicateurs suivants : densité du couvert forestier, régénération et âge des arbres. L'équipe de BC, en collaboration plus ou moins étroite avec le GUF, étudie le système de protection de la forêt pour voir si les ressources forestières sont gérées activement et si on laisse les usagers accéder aux produits de la forêt.
- **Développement social et institutionnel**
  On évalue les forces et les faiblesses du groupe en termes d'activités de développement, d'obtention de financement, de participation à la prise de décisions, de questions d'égalité des sexes et d'équité, de gestion des conflits, de constitution de réseaux et d'indépendance.
- **Sensibilisation et diffusion de l'information**
  Il reste beaucoup à faire pour améliorer la diffusion de l'information et les communications au sein des GUF. Le bilan de santé a pour objet de déterminer comment les tribunes de communication pourraient être améliorées. Parmi les indicateurs envisagés figurent la sensibilisation du GUF aux statuts et règlements de la forêt, la façon dont les membres mettent en commun savoir, expérience et compréhension de ce qu'est leur groupement d'usagers de la forêt ou de ce qu'est le processus de foresterie communautaire.
- **Processus de perfectionnement et d'apprentissage**
  Cette dernière catégorie attire l'attention sur la nécessité pour les GUF d'améliorer continuellement leurs compétences. Les indicateurs portent sur l'acquisition par les GUF de nouvelles compétences en matière de gestion des forêts, la mise en place de nouvelles activités produisant des revenus et le niveau des pratiques de gestion de groupe.

Il faut faire particulièrement attention à un certain nombre de points lorsque l'on se sert de la méthode du bilan de santé. Tout d'abord, les indicateurs utilisés couvrent des questions de foresterie communautaire relativement vastes et ne reflètent donc pas toujours avec exactitude l'expérience des GUF ou les changements qui se produisent au sein de ces derniers[10]. Par ailleurs, une animation compétente est essentielle pour éviter

10. Il se peut par exemple que certains GUF aient quatre activités différentes qui génèrent des revenus alors que d'autres n'en ont aucune mais ont lancé des activités de dévelop-

Figure 1.1
Le bilan de santé en images



que le processus ne devienne un exercice creux et dominé par un petit groupe de gens plus loquaces au sein du GUF. Même si l'on utilise cet outil au mieux, il est difficile, lorsque le GUF est au complet ou presque, de faire entendre les points de vue des divers groupes d'intérêts au sein du groupement et de fournir à ces derniers un endroit où négocier leurs besoins. Troisièmement, du fait qu'une équipe externe a élaboré les indicateurs et les présentations en images utilisés dans ce processus, il faut s'assurer, lors des discussions avec le GUF, que les usagers des forêts décodent et interprètent eux-mêmes les indicateurs visuels. Ceci afin de parvenir à ce que tous comprennent de la même façon les concepts représentés par les images. Enfin, il

---

pement communautaire. Le bilan de santé actuel ne tient pas compte de ces différences d'envergure ou de centres d'intérêts entre les différents GUF. Il ne peut pas non plus faire ressortir les tendances dans les activités de chaque GUF à travers le temps.

faut énergiquement encourager le GUF à adapter les indicateurs et les images en fonction de l'information dont il a besoin.

Alors que le bilan de santé peut, entre les mains d'animateurs efficaces, favoriser la discussion au sein du GUF, la capacité de cet outil d'apprentissage à entraîner des changements institutionnels dans les GUF est limitée à l'heure actuelle par l'absence de vision d'avenir commune parmi les usagers des forêts. Il semble que le bilan de santé contribue davantage au renforcement de la planification des stations forestières et, par voie de conséquence, à un plus grand renforcement des capacités à ce niveau qu'à celui des GUF. C'est pourquoi, contrairement aux autres approches présentées ci-dessous, nous considérons celle-ci comme un outil de SEP. Lorsque le personnel du SFD et les autres partenaires posséderont de meilleures capacités d'animation, le bilan de santé des GUF pourra alors être utilisé davantage comme un outil de SEA par les GUF eux-mêmes.

Ces deux dernières années, le bilan de santé a été utilisé par les services du district pour leur examen annuel qui identifie les meilleurs GUF pour participer au concours annuel du district. L'évaluation des GUF aide les équipes des stations forestières à mieux comprendre les problèmes au niveau des GUF et le type de soutien dont ils ont besoin (voir encadré 1.2).

Encadré 1.2

Utiliser le bilan de santé des GUF comme un outil permettant d'améliorer le soutien apporté par les stations forestières

Le service forestier du district de Terathum s'est servi du bilan de santé des groupements d'usagers des forêts (GUF) pour analyser et identifier les besoins critiques au sein des GUF ayant besoin de soutien. Les stations forestières du district ont eu recours au bilan de santé pour évaluer tous les GUF. Les équipes des stations ont ensuite utilisé les résultats du bilan pour identifier les principaux facteurs empêchant les GUF d'atteindre leur « idéal ». Ces facteurs limitatifs ont été classés par ordre de priorité et chaque station a élaboré une stratégie et un plan d'action mensuel et annuel pour s'attaquer à l'un des grands problèmes. Parmi les principaux problèmes stratégiques identifiés, on citera :

- la faible participation des pauvres et des femmes au processus de prise de décisions ;
- le manque de transparence et l'insuffisance des financements obtenus pour le groupe ;
- la tension liée à la volonté des groupements d'usagers de protéger la forêt et à leur désir simultané d'optimiser la production.

En se servant du bilan de santé, les équipes des stations sont en train de mettre en place dans leur institution un cycle d'apprentissage qui leur permettra d'augmenter leur capacité à renforcer le pouvoir des GUF.

La prise de décisions par les dessins des usagers dans le cadre du SEA

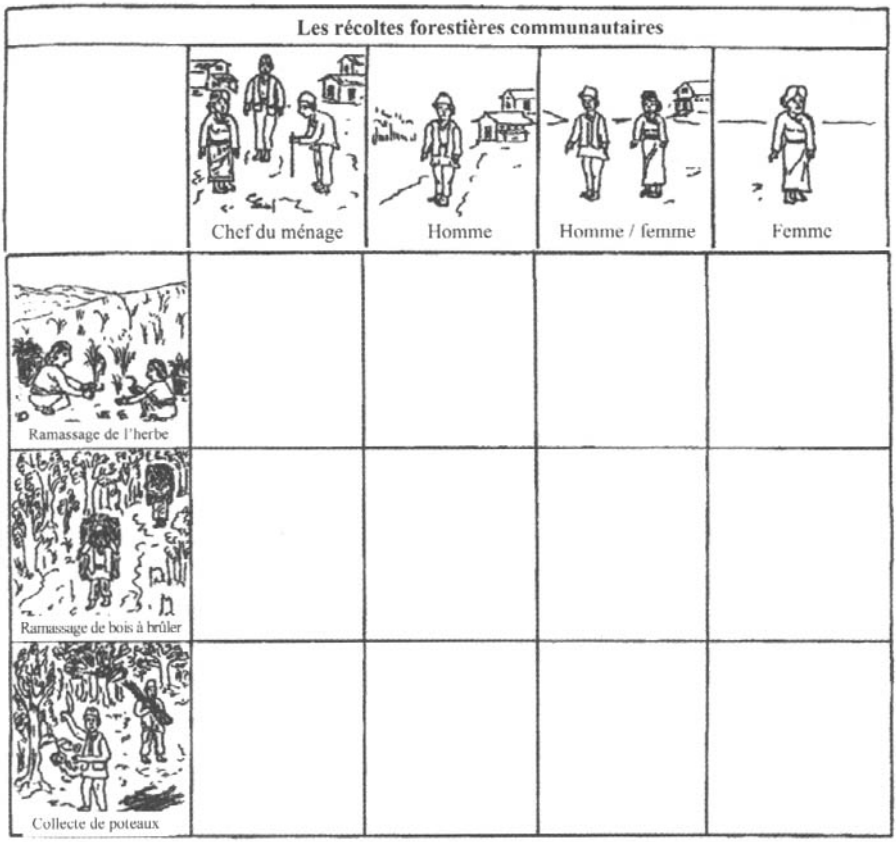
Une autre méthode de SEA a été mise au point pour augmenter la participation des femmes en les encourageant à évaluer leur engagement dans les activités de groupe ou dans celles concernant la forêt. Cette méthode a été mise à l'essai dans deux GUF où des femmes avaient suivi des cours d'alphabétisation utilisant les techniques d'alphabétisation de la méthode REFLECT[11]. Ces femmes étaient capables de préparer des documents illustrés et ont créé une méthode de SEA pour évaluer leur participation aux tâches ménagères et aux activités communautaires avec des questions comme « Qui prend les grandes décisions pour l'achat et la vente de bétail ? » De la même façon, les femmes se servent de documents visuels pour évaluer « Qui prend les décisions pour la récolte des produits forestiers ? » et « Qui fait le travail ? » (voir figure 1.2). Cette évaluation aide les femmes à prendre conscience de la façon dont elles sont exclues, en tant que groupe, de la prise des décisions qui ont une incidence directe sur leurs moyens d'existence.

Bien que cette méthode soit limitée à l'analyse de la prise de décisions, les femmes prennent à leur compte le processus d'analyse car elles ont élaboré elles-mêmes les indicateurs et représentations picturales. C'est pour cela que cet outil leur donne les moyens de jouer un rôle plus important dans la prise de décisions. Si la méthode fait ressortir *qui est exclu du processus de prise de décision et qui y participe*, elle n'indique cependant pas comment sont prises les décisions. C'est-à-dire s'il s'agit d'un consensus ou si un petit groupe continue à dominer. Par ailleurs, cet outil ne fait pas participer les autres groupes d'intérêt au sein du GUF. Par conséquent, bien que les femmes aient assumé un rôle plus actif pour défendre leurs intérêts dans la prise de décisions au sein des GUF, l'outil n'aide pas les autres groupes manquant de ressources à voir leurs besoins pris en considération.

Il est bien évidemment difficile de déterminer dans quelle mesure c'est le fait d'élaborer l'outil ou le fait d'avoir suivi des cours d'alphabétisation qui permet aux femmes d'avoir un rôle plus important dans la prise de décisions. Il n'en demeure pas moins que, avec ce processus, la voix des femmes se fait entendre bien plus clairement dans les GUF (voir encadré 1.3). Elles ont aussi créé un groupe qui leur permet d'avoir davantage de contrôle sur leurs activités de production de revenus et d'épargne. Elles sont en train de voir

11. REFLECT signifie « regenerated Freirean literacy through empowering community techniques » (méthode régénérée d'alphabétisation fondée sur l'approche de Freire par les techniques d'habilitation communautaire). Cette méthode combine des éléments de l'évaluation rurale participative (ERP) et les principes d'alphabétisation de Paulo Freire. Elle a été élaborée par Action Aid (voir Archer, 1995).

Figure 1.2
L'outil illustré produit par les usagers pour la prise de décision dans le cadre du SEA



comment adapter et développer cet outil au-delà de l'analyse de la prise de décisions, mais elles n'ont pas encore répété le processus pour réévaluer les changements intervenus dans leur rôle dans la prise de décisions au sein du GUF et dans leur foyer. En outre, une fois le processus mis au point, il a été utilisé essentiellement par les animateurs des activités de REFLECT[12] et leurs groupes de femmes, et cette approche n'a guère été partagée avec les autres GUF.

12. Les animateurs sont généralement des membres de la communauté au sein de laquelle ils remplissent les fonctions d'animateurs et de catalyseurs.

Encadré 1.3
Comment les femmes ont défié le président du GUF

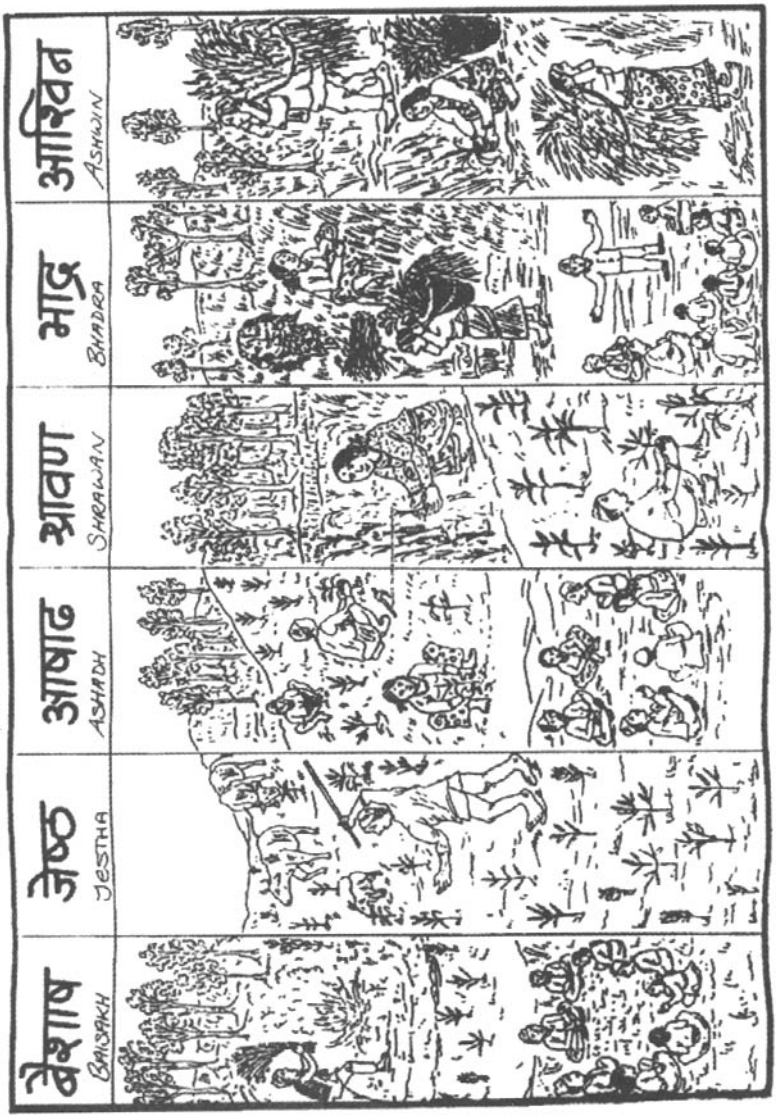
Au cours de discussions sur les finances du GUF, les femmes du groupement d'Ochre se sont rendu compte qu'elles ne savaient pas *combien d'argent il y avait, d'où il venait et comment il était dépensé*. Elles ont décidé d'appeler le président du GUF et de lui demander des précisions sur le financement du groupement. Mais l'une des femmes a consulté son mari et s'est aperçue que ce qu'il savait ne correspondait pas à ce que le président leur avait dit quant à la somme d'argent dans la caisse. Au cours de la réunion suivante, les femmes ont soulevé la question et le président, obligé de rendre des comptes sur les sommes manquantes, a expliqué que, bien qu'il n'y ait pas de reçus, l'argent avait été investi dans le développement communautaire. Depuis, le président refuse d'assister aux réunions et, si la question des fonds manquants demeure sans réponse, les femmes ont pu attirer l'attention sur la nécessité d'avoir une comptabilité plus transparente au sein du GUF.

Le SEA et la gestion de l'information

L'équipe de projet s'est rendu compte que, pour promouvoir le changement institutionnel au sein des GUF, suivi et évaluation doivent être plus profondément ancrés dans le cycle d'apprentissage interne reliant la réflexion et l'analyse de la situation actuelle du GUF, la préparation de plans d'action et la mise en œuvre. Un atelier utilisant des outils d'apprentissage et d'action participatifs a donc été organisé pour le GUF afin que celui-ci définisse ses objectifs et ses plans d'action. Lors de cet atelier, l'accent a été mis sur l'amélioration des communications au sein du GUF et sur la compréhension par les usagers des forêts de l'accord juridique les liant au service forestier (soit leur plan d'opération forestière et leur constitution). L'analyse de la situation, la définition d'objectifs et la préparation d'un plan d'action ont servi de point de départ à l'exercice de SEA. Des tendances ont été repérées en observant les modifications des cartes et des diagrammes préparés au fil du temps (évaluation de l'augmentation des produits forestiers à la suite de modifications de la gestion ou de liens renforcés avec les organismes responsables ou des organisations non gouvernementales (ONG) au fur et à mesure que les GUF commencent à exiger des services).

Ont aussi participé au processus un certain nombre d'autres organisations s'intéressant au développement des capacités de SEA, parmi lesquelles un

Figure 1.3
L'outil de gestion de l'information pour le SEA



réseau local de GUF et une ONG ayant aidé le personnel de la station forestière à animer l'atelier.

L'atelier était organisé autour des étapes suivantes :

- préparation de deux cartes représentant les ressources et la situation sociale, l'une pour la situation actuelle, l'autre pour un avenir « idéal », afin de définir les objectifs du GUF ;
- identification des activités qui doivent être entreprises pour atteindre l'« idéal » du GUF et classement de ces activités envisagées par paires ;
- analyse institutionnelle au moyen d'une analyse comparative des pratiques de gestion et de communication des GUF (leur constitution) et de diagrammes de Venn. Ceci pour identifier les liens qui existent et ceux qui devraient idéalement exister entre les organisations et le soutien apporté par d'autres organismes ;
- préparation d'un calendrier saisonnier illustré permettant de visualiser le plan opérationnel forestier indiquant les pratiques de gestion requises pour parvenir à la situation idéale et les périodes pendant lesquelles l'exploitation devrait être autorisée (voir figure 1.3). Les dessins représentant les différentes activités ont ensuite été placés sur la carte des ressources dans les cases qui convenaient. Ceci a eu pour effet de confirmer que la gestion change en fonction des conditions d'exploitation et des produits fournis.

L'atelier a réussi à améliorer la communication et la gestion au sein du GUF, en permettant aux groupes ayant moins de ressources d'exprimer leurs besoins et d'y sensibiliser les autres membres (voir encadré 1.4). Il a en outre permis aux organisations de l'extérieur de déterminer les meilleures façons d'apporter leur soutien au groupement. Cependant, les animateurs peu expérimentés (des employés du réseau de GUF, d'ONG et de la station) ont

Encadré 1.4

Les pauvres veulent de l'herbe, pas du bois d'œuvre

Au cours de l'atelier du GUF de Chapgaire Tushepakha, il était manifeste que les usagers avaient le sentiment de ne pas tirer beaucoup d'avantages de leur forêt communautaire. Ils ont fait remarquer que le comité semblait plus soucieux de protéger la forêt que d'optimiser la production de bois d'œuvre. Néanmoins, lors de l'exercice de formulation d'objectifs, les femmes ayant peu de ressources ont indiqué qu'elles avaient davantage besoin d'herbe que de bois d'œuvre. À la suite de ces discussions, le GUF a convenu de mettre la production d'herbe au premier rang des priorités pour l'année à venir et décidé de voir avec le bureau de l'agriculture s'il serait possible de planter de l'herbe à éléphant dans leur forêt communautaire.

trouvé l'atelier compliqué du fait des nombreux outils utilisés. Par ailleurs, les groupements d'usagers défavorisés au sein du GUF ont trouvé qu'il y avait trop d'exercices, d'où des confusions, et que cela prenait trop de temps (l'atelier a duré trois matinées). Il faudra attendre un an ou deux, après que le GUF aura eu l'occasion de répéter ce processus, pour savoir si l'atelier a renforcé les capacités des usagers à entreprendre d'autres SEA dans le futur et à assimiler le cycle d'apprentissage.

Le système de planification et d'auto-évaluation des GUF

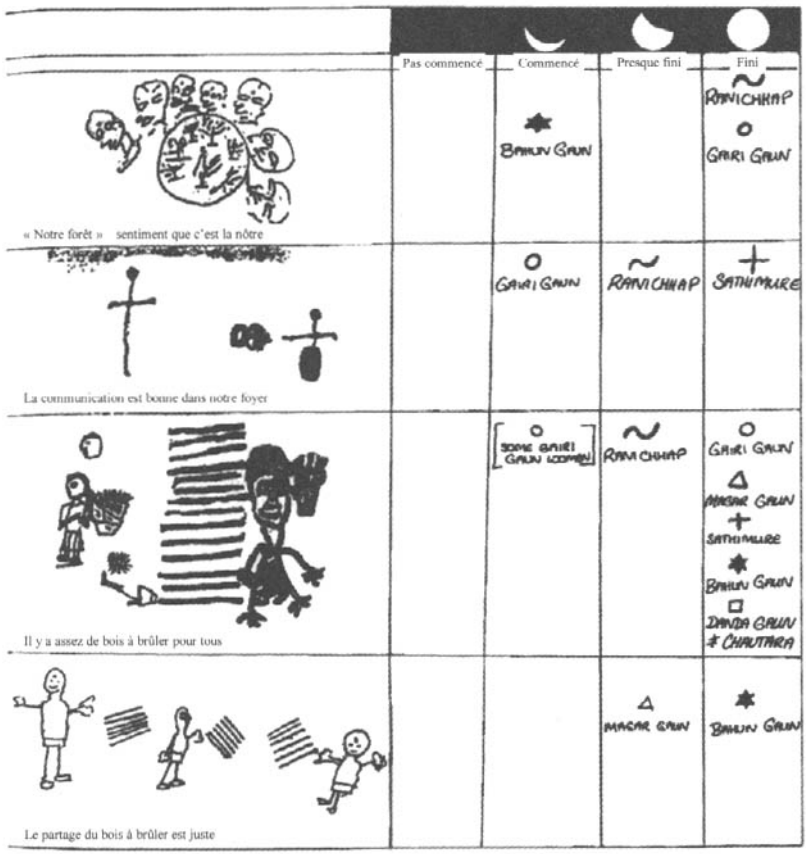
L'outil le plus nouveau dans le domaine des projets utilise le format de base du bilan de santé et y intègre les enseignements produits par les autres processus[13]. Il est le fruit des discussions et de la planification menées conjointement par l'équipe du projet et le GUF. Pour faire en sorte que les différents points de vue soient partie intégrante de l'élaboration du système d'évaluation, on a divisé le GUF en *tole* (ou hameaux, souvent en fonction des castes ou des groupes ethniques). Chaque *tole* a commencé par définir ses propres objectifs et indicateurs, évaluer le statut actuel du GUF et identifier les domaines prioritaires. On considère qu'il s'agit davantage d'une évaluation que d'un système de suivi dans la mesure où le GUF, plutôt que de s'intéresser au détail de la progression des activités, évalue leur rendement global en fonction des objectifs.

Pour définir leurs objectifs, les *tole* ont réfléchi à la façon dont ils imaginaient idéalement leur GUF dans dix ans. Ils se sont ensuite servis de ces objectifs pour élaborer les indicateurs, puis ont encodé ceux-ci à l'aide de dessins qu'ils ont disposés dans la grille de notation destinée aux usagers. La notation utilise une échelle à quatre points, ceux-ci étant représentés par les quatre quartiers de la lune. Chaque *tole* évalue à quel stade se trouve son GUF (voir figure 1.4) puis identifie et classe ses objectifs en isolant les trois objectifs sur lesquels, selon lui, il faut se pencher en priorité.

Les indicateurs des différents *tole* ont ensuite été compilés et classés en catégories par les animateurs. Les répétitions exactes ont été supprimées et les lacunes repérées. Les catégories identifiées étaient généralement les suivantes :

13. La prise de décisions de la méthode de SEA, par exemple, montrait qu'il était efficace de laisser les utilisateurs élaborer leurs propres codes illustrés pour les indicateurs alors que, lors de l'atelier sur la gestion de l'information, il s'est avéré important qu'il y ait des liens étroits entre la formulation des objectifs, le plan d'action et le suivi et l'évaluation.

Figure 1.4
L'outil de SEA produit par les usagers



– état et gestion de la forêt ;
– produits forestiers ;
– gestion de groupe ;
– communications ;
– activités de développement communautaire ;
– activités rapportant des revenus.

Les évaluations des *tole* ont ensuite été compilées pour chaque catégorie. Le résultat a été présenté à un forum du comité de GUF et à des représentants ou à l'assemblée générale (tous les usagers) du *tole*. Ceux-ci ont examiné les indicateurs, les évaluations et les priorités des *tole* et se sont entendus sur une stratégie pour tenter de résoudre les problèmes identifiés et pour poursuivre le SEA (voir encadré 1.5).

Encadré 1.5
Décentralisation du GUF

Lors de la réunion finale, le GUF de Dhungedhara Thulo Pakha a décidé d'élire des sous-comités au niveau des *tole* pour assurer la coordination de chacun d'entre eux, les aider à identifier les objectifs qu'ils veulent mettre au premier rang des priorités – par exemple fournir du bois à ceux qui sont loin des forêts ou des toilettes à ceux qui n'en ont pas – et à décider comment ils entreprendront l'exercice de SEA avec le soutien du comité. En décentralisant le GUF et en mettant l'accent sur les *tole*, on assure une plus grande participation de ces derniers. La décentralisation de la responsabilité, par exemple, a permis de faire participer les nouveaux sous-comités des *tole* lorsqu'il a fallu décider quels arbres récolter dans la forêt. Ce sont les *tole* qui ont déterminé la quantité de bois à brûler dont chaque foyer avait besoin. Ils ont envoyé des bénévoles pour aider à sélectionner les arbres à couper et ils se sont chargés de la distribution du bois à brûler. Par rapport au temps où les usagers se contentaient d'attendre que le comité du GUF prenne des mesures et fournisse des services, c'est, de l'avis de beaucoup, une importante amélioration. De nombreuses femmes ont dit qu'elles se sentaient maintenant plus conscientes de leurs responsabilités en ce qui concerne l'exploitation de la forêt et des avantages à travailler en sous-comités de *tole*.

L'un des principaux avantages de cette façon de procéder est le fait qu'en participant à la planification avec le GUF et à la conception du SEA en petits groupes, les usagers ont le sentiment très net qu'il s'agit de leur forêt (voir encadré 1.6). En se servant d'indicateurs dessinés, on favorise la discussion et, du même coup, une meilleure compréhension entre les membres illettrés et ceux qui savent lire. Par ailleurs, la juxtaposition des évaluations faites par les *tole* fait ressortir les points de vue des différents groupes d'intérêt au sein du GUF. Dans l'un des projets-pilotes, le GUF a décidé de résoudre la question des points de vue divergents en mettant en place des sous-comités de *tole* chargés de s'occuper des différentes priorités des usagers de la forêt. Une animation sérieuse s'impose pour négocier les intérêts des différents usagers au sein du GUF (voir encadré 1.7).

Les indicateurs sélectionnés par les *tole* reflètent le niveau de compréhension du GUF concernant les différents aspects de leur institution (exploitation forestière, prise de décisions, bon leadership, etc.). Dans les domaines moins bien compris – l'analyse institutionnelle et les règlements sur la production de bois d'œuvre, par exemple – les indicateurs suggérés sont aussi plus faibles en ce sens qu'ils ont tendance à être généraux et vagues, ce qui

Encadré 1.6
Qui dit appropriation dit changement

Les GUF s'approprient cette approche décentralisée du SEA car ils peuvent la développer et l'adapter en fonction de l'évolution de la situation et de leurs besoins spécifiques. Ainsi, dans le cas du GUF de Dhungedhara Thulo Pakha, les usagers ont décidé en cours d'exercice de modifier leur grille d'évaluation des indicateurs en remplaçant les visages heureux, satisfait et triste par les quatre quartiers de la lune. Ils estimaient que, avec cette modification, il s'agissait moins d'un jugement de valeur et que l'évaluation était en outre plus exacte : en effet, l'absence de lune indiquait mieux que les usagers n'avaient pas encore commencé à se pencher sur la question alors qu'une figure triste suggérait qu'ils étaient malheureux. L'utilisation d'une échelle à quatre points, en évitant que les répondants ne choisissent la case du milieu – le compromis le plus facile – était par ailleurs plus propice à la discussion.

En ce qui concerne le GUF d'Ochre, le comité a décidé que, dans l'un des *tole*, les hommes et les femmes seraient séparés pour voir si les femmes étaient plus libres d'exprimer leurs opinions lorsqu'elles étaient entre elles. Il s'est avéré lors de la définition des objectifs que, plus que tout autre groupe d'intérêts, les femmes se souciaient avant tout de rendre les produits forestiers plus aisément disponibles, tant aux abords de la forêt que près de chez elles.

les rend plus difficiles à évaluer. Les animateurs externes eux aussi doivent bien connaître et comprendre les questions de gestion institutionnelle et forestière pour guider le GUF et l'aider à élaborer des indicateurs suffisamment détaillés. Le processus d'évaluation, qui se sert des quatre quartiers de la lune comme critères de notation, risque de ne pas rendre compte fidèlement des changements d'une année à l'autre et de ne pas produire suffisamment d'information pour influer sur les décisions en matière d'exploitation forestière. La quantification de certains des indicateurs pourrait être introduite à une date ultérieure pour qu'ils se prêtent mieux au repérage des changements et soient plus utiles lors de la prise de décisions au sein du GUF. Il pourrait s'agir là d'un processus de suivi autonome.

Le processus étant simple, les animateurs et les groupes d'usagers se sentent rapidement capables de se servir de la méthode et développent leur capacité de poursuivre ce système d'apprentissage interne. S'étant approprié le processus, les membres du GUF se sentent ensuite davantage responsables dans l'utilisation des résultats de l'évaluation dans les activités et la planification. Le personnel de la station forestière doit cependant consacrer un temps considérable à l'élaboration du système dans les grands GUF. Même

Encadré 1.7
Créer un lieu où l'on peut négocier les intérêts

Dans le GUF de Dhungedhara, lors de l'élaboration des indicateurs, les différents groupes d'intérêts parmi les usagers de la forêt ont dû négocier. L'un des indicateurs, celui selon lequel « il devrait y avoir assez de bois à brûler pour tous », a été remis en question par une femme qui a suggéré que l'on aurait un meilleur indicateur si l'on disait « il devrait y avoir du bois à brûler près de la maison ». Cependant, ce dernier indicateur montrerait essentiellement les améliorations pour les femmes vivant à une certaine distance de la forêt. On a finalement convenu qu'il devrait y avoir un indicateur pour la disponibilité des produits forestiers à proximité des maisons et d'autres pour la disponibilité de produits forestiers spécifiques.

Ensuite, lors de l'évaluation des indicateurs, on s'est aperçu qu'un petit groupe de participants loquaces considéraient que la « distribution juste du bois à brûler » avait bien eu lieu. Mais cette affirmation a été contredite par la suite par d'autres membres du groupe selon qui certains usagers de la forêt avaient eu des arbres plus grands que les autres. En discutant en groupe de ces questions, les participants ont fini par se mettre d'accord pour cocher sur cet indicateur la case de la nouvelle lune (l'étape initiale). Ils ont conclu que, tant que les foyers ne participeraient pas davantage à la sélection de leurs arbres, le comité du GUF continuerait à être critiqué en dépit de ses efforts pour être équitable.

Ces expériences ont montré que la négociation des différents intérêts se fait souvent entre les groupes d'intérêts les plus puissants, qui se font le mieux entendre et dominent généralement le débat, et les groupes d'intérêts défavorisés. Lorsque l'on donne à ces derniers l'occasion de présenter leurs points de vue et leurs besoins au cours de discussions, ils sont souvent soutenus par d'autres personnes qui ont des intérêts similaires. Le processus de négociation est une façon pour les différents groupes d'intérêts de défendre leurs intérêts et d'influer sur la prise de décisions.

si le processus est plus rapide lorsque le nombre de *tole* est limité, il est quand même nécessaire d'investir dans les ressources humaines qui sont à ce jour limitées. C'est un point qui a des répercussions sur la façon dont on applique le processus à plus grande échelle. Un exercice d'auto-évaluation suffit pour créer la capacité d'animation dans un certain nombre d'institutions autres que les stations forestières, y compris les GUF. Chaque institution peut ensuite aider à développer le processus dans d'autres groupements.

Nouveaux problèmes

Le SEA fondé sur un cycle d'apprentissage interne

L'élaboration d'un processus de SEA est une stratégie importante pour créer des GUF axés sur l'apprentissage, et par conséquent des institutions plus durables. Les expériences décrites ci-dessus indiquent que l'appropriation par les usagers est plus profonde lorsqu'ils participent à la création et à l'adaptation de leur propre système de SEA. Ceci a pour autre effet de poser des bases plus solides pour un cycle d'apprentissage interne au sein des GUF et de contribuer ainsi à développer leur capacité de gérer les forêts communautaires de façon équitable et plus efficace. Le processus sensibilise les usagers au potentiel de leur GUF en tant qu'institution et les encourage à participer davantage, de façon à avoir plus d'influence sur la prise de décisions. Les GUF doivent cependant bien comprendre dès le départ ce que l'on essaye d'accomplir avec le processus de SEA. Et les membres doivent avoir une vision commune en fonction de laquelle ils peuvent évaluer leur institution. Enfin, l'information produite devrait être utilisée pour la planification et les activités ultérieures du GUF.

Trouver le juste équilibre entre participation, animation et « rigueur scientifique »

Les ressources du SFD étant insuffisantes et les autres organisations de terrain étant relativement novices en la matière, le processus de SEA ne pourra être généralisé que s'il est facile à appliquer. C'est-à-dire si un jour ou deux suffisent pour que les gens se sentent capables d'animer cet exercice. De la même façon, du fait des contraintes évoquées ci-dessus, des mécanismes doivent être prévus pour s'assurer que les gens participent et pour faire ressortir les points de vue des différents groupes d'intérêt – on ne peut pas toujours, en effet, compter sur la compétence de l'animateur. On préférera donc un processus simple qui n'entre pas trop dans les détails.

Cependant, si l'on veut que l'exercice de SEA aide à comprendre et à analyser les changements, il doit y être sensible. Pour apprendre à gérer leur groupe plus équitablement et leurs forêts de façon plus rentable et durable, les GUF doivent disposer de données suffisantes pour prendre des décisions pertinentes (pour déterminer, par exemple, comment améliorer leurs pratiques). Aucun des processus décrits ci-dessus ne prévoit la quantification des indicateurs. Pour ce faire, il faudra peut-être que les GUF et les institutions qui

les soutiennent commencent par se familiariser avec les outils sous leur forme actuelle. Les données requises pour quantifier les indicateurs et élaborer l'analyse statistique, ce qui permettra d'étudier changements et tendances, sont néanmoins déjà disponibles pour une large part, les GUF étant tenus par la loi de présenter des dossiers très complets. Des connaissances poussées en calcul ne sont pas forcément nécessaires pour la quantification. Des méthodologies adaptées pourraient être introduites, comme l'utilisation, au lieu de modèles de croissance, de « normes élémentaires » préparées par l'équipe du projet pour définir ce que l'on prend de la forêt. Néanmoins, même les quantifications les plus élémentaires – par exemple, combien de mois dure le bois de chauffe alloué à un foyer – nécessiteraient l'intervention d'un animateur compétent, si l'on veut que les groupements d'usagers illettrés puissent pleinement participer à l'analyse.

Il faudrait en outre que le niveau d'analyse soit adapté aux besoins d'information des différents intervenants. Dans les cas où les besoins des GUF diffèrent considérablement de ceux des autres intervenants, ces derniers devront peut-être effectuer leurs propres échantillonnages et collectes de données (voir ci-dessous, dans la section « L'élaboration des systèmes »).

Utilisation de documents visuels

Les expériences décrites ci-dessus le démontrent : l'utilisation de documents visuels encourage les usagers, qu'ils sachent lire ou non, à explorer et clarifier les concepts. Ils sont plus à même d'exprimer leur pensée lorsque l'idée est aussi présentée visuellement. Par ailleurs, lorsqu'ils participent à l'élaboration de ces documents, ils se sentent davantage capables de les adapter si besoin est. On verra dans quelle mesure cette approche sera étendue aux autres domaines des communications au sein des GUF qui se sont servis de documents illustrés. Mais plusieurs GUF utilisent d'ores et déjà des indicateurs visuels pour expliquer les concepts dans leurs séances de formation et leurs réunions.

Négociation entre les groupes d'intérêts

Le renforcement de l'autonomie des groupements d'usagers défavorisés par ce processus est proportionnel à la qualité de leur participation au sein du GUF. Ils ont besoin d'un lieu où négocier la prise en compte de leurs intérêts dans le GUF. Cette négociation a lieu à deux stades du processus de SE :
– lors de l'élaboration des indicateurs ;
– lors de l'évaluation de leur GUF en fonction de ces indicateurs.

En appliquant le SEA, les usagers de la forêt ont pris confiance en eux et osent maintenant faire pression pour que l'on choisisse des indicateurs qui reflètent leurs intérêts et leurs points de vue (voir encadré 1.7). Ils présentent ces derniers dans le cadre de discussions formelles où les conflits sont discutés et souvent résolus. Le système de planification et d'auto-évaluation du GUF est un outil plus efficace que les autres méthodes de SEA pour offrir un lieu où négocier les intérêts. La décentralisation au niveau des *tole* assure en effet l'intégration et la prise en compte des divers points de vue. Cependant, les usagers des forêts s'étant réunis pour discuter de leurs besoins et objectifs communs et les classer par ordre de priorité, des négociations ont eu lieu avec les quatre méthodes de SEA évoquées ci-dessus.

Le partage

L'élaboration de ces approches de SEA représente un investissement considérable de la part des organisateurs de ce projet. Ils ont joué un rôle important en créant un milieu dans lequel l'expérimentation est possible. Si l'on veut s'assurer que les processus vont au-delà de projets pilotes, il faut encourager la mise en commun des expériences en matière de processus de SEA et leur intégration dès le début du cycle d'apprentissage. Le fait d'inviter d'autres partenaires à participer à l'élaboration de ce processus favorise l'appropriation et renforce les capacités. Ces partenaires sont ainsi plus enclins à soutenir le développement futur du SEA dans des GUF d'autres régions. Cependant, il n'y a pas toujours dans la région d'ONG actives ou d'organismes communautaires avec lesquels former des partenariats. Les GUF ayant acquis leurs propres capacités d'animation ont quand même partagé cette approche avec d'autres GUF voisins lors de réunions de réseaux. Un GUF en particulier propose maintenant d'animer le processus de planification et d'auto-évaluation contre une modeste rémunération le dédommageant simplement du temps consacré à cette activité.

L'élaboration de systèmes

La plupart des processus décrits ci-dessus mettent l'accent sur la création d'un processus d'apprentissage interne au niveau des GUF, même si le bilan de santé des GUF a été utilisé aussi au niveau des stations-SFD et de la gestion de projet (voir encadré 1.2). L'intégration des différents niveaux du processus de SEA ouvrirait les voies de communication entre ces intervenants. Cela aiderait en outre à mettre en place des mécanismes de rétro-

action entre les différents niveaux. L'institutionnalisation des approches novatrices du SE soulève cependant un certain nombre de problèmes.

Les intervenants aux niveaux du projet et du SFD par exemple (y compris le ministère des Forêts et le DFID britannique) continuent à s'intéresser, en ce qui concerne les résultats, à des activités de SE définies de l'extérieur plutôt qu'à un processus de SE axé sur l'apprentissage qui permettrait aux groupements d'usagers de s'approprier les activités de SE[14]. La promotion de processus de SEA amènera les institutions de plus haut niveau – dans ce cas le SFD, les stations forestières et l'équipe du projet – à donner aux usagers le contrôle des forêts et à les laisser décider de la meilleure méthode de suivi et d'évaluation pour la gestion durable des forêts. Par contre, si les acteurs des niveaux supérieurs ne jugent pas acceptable le degré de rigueur convenant aux différents GUF, ils devront alors collecter les données eux-mêmes. Ceci fera sans doute double emploi avec le processus parallèle de SE des GUF. L'institutionnalisation d'un processus intégré de SEA pourrait ainsi prendre plusieurs années d'expérimentation. Il faudra d'abord que la méthode devienne suffisamment crédible et reconnue parmi les intervenants des hautes sphères institutionnelles.

On pourrait utiliser une combinaison du bilan de santé et des méthodes de planification et d'auto-évaluation des GUF pour mettre sur pied un système de SEP mieux intégré qui inclurait divers niveaux institutionnels (GUF, stations-SFD, le centre du ministère des Forêts et le projet, pour ne citer que ceux-là). Il faudrait cependant un certain degré de normalisation des indicateurs et des méthodes utilisées pour les évaluer afin qu'il soit possible de faire des comparaisons entre les niveaux du projet et du district. On pourrait parvenir à cette normalisation en s'entendant sur une série d'indicateurs de base qui fourniraient au SFD et au personnel du projet l'information dont ils ont besoin pour évaluer l'impact de leurs services. Pour mettre en place cette série d'indicateurs de base, il faudra s'entendre sur le niveau de « rigueur scientifique » qui s'impose pour être officiellement reconnus. Pour cela, on devra évaluer en termes quantifiables les tendances concernant la gestion et l'état de la forêt ainsi que les incidences sur les moyens de subsistance locaux. Toutefois, si l'on veut assurer la participation au niveau local, il est indispensable que le processus permette aux GUF d'adapter les méthodes de SEP en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts, tout en s'assurant que l'évaluation soit semblable dans tous les GUF (suivi des indicateurs de base sur lesquels on s'est entendu). Le problème que pourrait poser un système

14. La différence essentielle entre les méthodes conventionnelles de SE et le SEA axé sur l'apprentissage est que, dans la première approche, le personnel du projet et les gestionnaires déterminent les critères de performance, alors que, dans la seconde, ce sont les institutions forestières elles-mêmes qui déterminent leurs objectifs et leurs indicateurs de réussite.

plus intégré de SEP est que le processus risque de perdre son sens et son intérêt et finisse par être perçu comme un « modèle » plutôt que comme un élément important d'un cycle d'apprentissage adaptatif et dynamique repris à leur compte par ses utilisateurs.

Le SEP s'est avéré le plus efficace dans les situations où les membres de l'institution (les utilisateurs des GUF) ont une vision d'avenir commune et ne sont pas soucieux de préserver une structure hiérarchique dans laquelle une minorité puissante a le plus d'influence. Comme indiqué ci-dessus, la définition d'une vision d'avenir commune a été intégrée aux approches plus récentes (gestion de l'information du SEP et système de planification et d'auto-évaluation des GUF). Si parvenir à des objectifs communs au sein du SFD et du projet ne devrait pas poser de problème, les rapports hiérarchiques au sein des institutions népalaises pourraient cependant s'avérer contraires au processus de SEP, en maintenant l'organisation actuelle du pouvoir et en décourageant les subalternes d'exprimer ouvertement leur point de vue à leurs supérieurs. Au sein des GUF, la présence d'un animateur externe peut aider à neutraliser l'influence des hiérarchies politiques. Nous avons de la difficulté à négocier ces rapports de forces lorsque nous entreprenons d'appliquer des méthodes similaires dans les institutions commanditaires.

La durabilité du SEP

Enfin, il est peut-être encore un peu tôt pour évaluer pleinement l'impact et la durabilité des processus de SEP. Il faudra voir si les GUF continuent de s'en servir et d'élaborer leurs processus de SEA, s'ils sont capables de se servir de leur analyse pour planifier efficacement la façon dont ils réaliseront leur vision d'avenir et s'ils continuent à veiller à ce que les usagers défavorisés participent aussi. Notre expérience à ce jour indique cependant clairement que les GUF « sont en train d'apprendre à apprendre ». Ceci a une incidence bénéfique en ce sens qu'ils sont plus aptes à prendre eux-mêmes l'initiative des changements. Qui plus est, ces processus confèrent aux organisations et aux institutions externes une meilleure compréhension de la capacité et des besoins des GUF, ce qui leur permet de mieux les aider et de mieux cibler leur soutien.

This page intentionally left blank

2

Évaluation participative par les intervenants des projets de fermier à fermier au Mexique[1]

À la recherche des indicateurs locaux

Jutta BLAUERT, avec Eduardo QUINTANAR

> « Voilà comment ça se passe dans toutes les communautés quand quelqu'un arrive : les gens écoutent, regardent les diapositives et, du coup, ils se sentent motivés. Mais, sur le terrain, pour passer à la pratique, ce n'est pas si facile... »
>
> Fermier-vulgarisateur mixtèque

Cette préoccupation est celle d'un fermier de subsistance qui travaille également comme vulgarisateur agricole à Oaxaca au Mexique. Ses propos témoignent des promesses, mais aussi des limites, au quotidien, du travail de vulgarisation de fermier à fermier. Bien que ces initiatives menées par des fermiers soient présentées comme de bonnes alternatives aux pratiques destructrices de la révolution verte, on ne parle guère en public des problèmes rencontrés, quotidiennement et personnellement, par ceux qui font directement la promotion de l'agriculture durable. À l'heure actuelle, de nombreuses questions relatives aux projets d'agriculture durable et de conservation des

1. Présenté dans *Appropriate Technology*, 1997, et dans Blauert J. et S. Zadek (dir.), *Mediación Para la Sustenabilidad : Construyendo Políticas Desde las Bases*, Playa y Valdes/British Council/IDS/CIESAS, Mexico, p. 145-172. Présenté sous une version plus longue par Jutta Blauert au séminaire du World Wild Fund sur les méthodologies d'évaluation et de suivi pour l'ICDP en juin 1997 à Oaxaca au Mexique et à la 2e conférence latino-américaine sur les approches d'évaluation pour les projets de lutte contre la pauvreté en milieu rural, commanditée par PREVAL, au Costa-Rica, en novembre 1998. Ce chapitre présente aussi certains enseignements du travail de terrain de Keane (1996).

sols (en particulier les approches de vulgarisation de fermier à fermier), à leur incidence et à leur dynamique sociale, demeurent encore sans réponse, et ce, bien que leur réussite soit reconnue et qu'ils répondent à un besoin évident. Le travail présenté ici aborde certaines des problématiques soulevées par la participation et la dynamique d'équipe dans ce type de contexte.

Évaluations participatives de projets dirigés par des fermiers : problèmes et possibilités

Les processus novateurs d'évaluation conjointe par les intervenants, destinés à mesurer les impacts et à assurer la responsabilité sociale et la pertinence économique et écologique du travail de vulgarisation de fermier à fermier, sont en train de gagner du terrain. Diverses tendances actuelles dans les domaines de la recherche sur le développement et l'agriculture permettent d'accorder davantage d'attention à l'adaptation des méthodologies participatives pour évaluer ces initiatives dirigées par des fermiers :

- les analystes reconnaissent les limites des tendances « dirigistes » des cadres de suivi et d'évaluation (SE) de projets (c'est-à-dire les structures logiques de travail et les indicateurs déterminés de l'extérieur) ;
- les travaux d'évaluation en agriculture continuent souvent à mettre essentiellement l'accent sur des indicateurs quantitatifs et n'enseignent pas grand-chose sur les changements qualitatifs au niveau des relations sociales entre le personnel de projet et les divers intervenants (voir Alvina *et al.*, 1990 ; Gubbels, 1994 ; Hiemstra *et al.*, 1992 ; Okali *et al.*, 1994 ; Uquillas, 1993). On reconnaît maintenant que, seuls, les indicateurs traditionnels de validation économique et d'impact biophysique ne permettent pas de mesurer convenablement le développement durable (MacGillivray *et al.*, 1998). Les réussites techniques et leur mesure, dans les travaux de vulgarisation ou de conservation des sols par exemple, se sont avérées impuissantes à résoudre les conflits les plus élémentaires entre intervenants ;
- la plupart des analyses d'incidence des projets ne tiennent toujours pas compte des forces sociales qui déterminent la réussite ou l'échec de tout projet. L'évaluation des impacts laisse généralement de côté la dynamique sociale entre les gens qui « font que le projet existe » (ou n'existe pas) et l'apprentissage de ces derniers : personnel ou gestionnaires du projet, participants locaux et non-participants.

Certaines des questions qui se posent lors de l'élaboration d'une approche d'évaluation participative par les intervenants sont abordées ici. On trouvera dans l'encadré 2.1 les grandes questions directrices de ce projet.

Encadré 2.1
Questions directrices des projets de fermier à fermier

- Étant donné leur objectif affiché d'offrir des stratégies de rechange efficaces pour permettre aux communautés agricoles ayant peu de ressources de subsister, en quoi ces projets sont-ils, ou pourraient-ils être, participatifs et démocratiques ?
- Quels enseignements peut-on tirer des réussites et des erreurs concernant les processus employés dans le cadre de ces programmes pour contribuer à l'évolution professionnelle et institutionnelle des participants et du personnel (qu'il s'agisse d'une ONG ou d'un organisme communautaire, OC) ?
- Qui mesure et évalue les changements constatés dans le cadre de ces projets et leur impact, ou leur absence d'impact, sur la durabilité du travail de l'ensemble de la communauté dans le cadre de ces projets ? Comment devrait-on s'y prendre ?
- Quels indicateurs de changement peut-on utiliser et comment peuvent-ils être mis en place pour que ces expériences soient comprises aussi bien au niveau régional que national et international ?
- Pour quels protagonistes a-t-on besoin de résultats et comment ces derniers perçoivent-ils le travail de l'organisation ?
- Quelles méthodes conviennent aux différents intervenants pour élaborer les indicateurs, faire le suivi et utiliser de façon systématique l'information obtenue afin de mieux communiquer les enseignements retenus ?

L'expérience présentée ici se rapporte à des travaux réalisés sur huit mois, entre février 1995 et mars 1996, avec le Centro de Tecnologías Alternativas de México (CETAMEX, centre mexicain de technologies alternatives), une ONG des massifs semi-arides de Mixteca, dans l'État d'Oaxaca, dans le sud du Mexique[2]. Les premiers enseignements tirés de cette expérience ont

2. Le travail de recherche et de formation a été financé en partie par Voisins mondiaux, Amérique centrale et Oklahoma, et le FIDA, Rome, ainsi que par une bourse d'études du British Council. Les auteurs remercient ces institutions et le personnel du CETAMEX pour leur collaboration et leur intérêt. Mais nous sommes surtout reconnaissants pour l'hospitalité et l'ouverture d'esprit de nombreux villageois et fermiers-vulgarisateurs du CETAMEX qui ont participé aux ateliers et au travail de terrain.
Les recherches ont été menées par Jutta Blauert et l'équipe des méthodologies d'auto-évaluation participative, Eduardo Quintanar et Bernadette Keane, les premiers mois de ce projet. Miriam Watson a collaboré au projet pendant quelques mois en 1996. Heidi Asjbornson continue à travailler avec l'une des ONG pour adapter les approches de SE au programme de foresterie. Le travail de l'équipe des méthodologies d'auto-évaluation participative est une composante importante d'une recherche inter-institutionnelle plus vaste menée avec des collègues d'autres régions du Mexique, parmi lesquels Lydia Richardson, Sabine Gündel, Simon Anderson et Eckart Boege. Le travail de terrain et l'élaboration du programme par Blauert ont été fortement influencés par le groupe d'étude parallèle « Mediating Sustainability » de Londres, un groupe en évolution, ainsi que par les travaux de collègues à l'IIED (en particulier ceux du programme New

depuis été incorporés au travail d'une autre ONG, Maderas del Pueblo del Sureste (MPS, bois des gens du sud-est), située dans la région tropicale de faible altitude de Chimalapas qui se trouve également dans l'État d'Oaxaca. Les deux organismes pratiquent l'approche de fermier à fermier dans leurs travaux dans le domaine de l'agriculture et travaillent essentiellement avec des communautés indiennes vivant de l'agriculture de subsistance.

Le projet présenté ici avait pour but d'élaborer une méthodologie d'évaluation participative qui présenterait un intérêt pour le travail des ONG, des fermiers-vulgarisateurs et des participants du village. L'accent a été principalement mis sur l'évaluation conjointe de la participation et du bien-être humain au sein d'un projet – deux objectifs de l'approche agricole de fermier à fermier et du développement rural. Le travail a été divisé en deux phases distinctes. La première phase a été réalisée avec le CETAMEX qui, en collaboration avec les fermiers-vulgarisateurs et les villageois, a élaboré une méthodologie d'évaluation axée sur les intervenants. Le but était d'adapter ensemble des méthodologies permettant aux différents protagonistes – familles de fermiers, communautés, fermiers-vulgarisateurs, commanditaires d'ONG, chercheurs de l'extérieur, etc. – d'évaluer séparément et conjointement les processus et impacts environnementaux et économiques du programme de fermiers-vulgarisateurs du CETAMEX. Pendant cette première phase, on a mis à l'essai des méthodes, formé le personnel des ONG et les villageois sur le terrain et fait les premières évaluations pour élaborer les indicateurs à utiliser à l'avenir. Un travail similaire a également été entrepris avec d'autres intervenants. Au cours de la seconde phase (à partir de mars 1996), les fermiers-vulgarisateurs ont appliqué certaines méthodes d'évaluation participative avec les communautés. Et, en collaboration avec une ONG locale et un conseiller en foresterie, ils ont commencé depuis 1998 à se servir des méthodes d'élaboration d'indicateurs participatifs dans leur programme de foresterie sociale.

Ce chapitre présente principalement les enseignements tirés de la première phase du travail, c'est-à-dire l'élaboration de la méthodologie d'évaluation par les participants et l'identification des indicateurs pour l'évaluation participative des impacts[3]. Dans la section sur la méthodologie,

---

Horizons) et des équipes travaillant sur les indicateurs et les audits sociaux à la New Economics Foundation (NEF), Simon Zadek, Peter Raynard et Alex MacGillivray. Des conversations avec le personnel de Voisins mondiaux – Wilmer Dagen, Jethro Pettit et Deb Johnson – nous ont éclairés et encouragés tout au long de notre travail. Ann Waters-Bayer, Peter Raynard et Osvaldo Feinstein, ainsi que le comité chargé d'organiser le séminaire sur le SEP, ont lu une ébauche de cet article et nous ont remis leurs commentaires. À tous, et en particulier à Marisol Estrella, nos remerciements les plus sincères.

3. Pour respecter la longueur imposée pour ce chapitre, nous n'avons pas inclus le travail initial avec Maderas del Pueblo del Sureste qui porte davantage sur le travail d'audit

on se penche sur le travail et le comportement des fermiers-vulgarisateurs eux-mêmes ainsi que sur les aspects techniques du travail dans le cadre du programme. Après des renseignements d'ordre général sur l'organisation locale et le contexte régional, on trouvera une présentation d'ensemble de la méthodologie qui montre comment les fermiers et les vulgarisateurs se servent des méthodes d'évaluation des impacts. Sont ensuite présentés les indicateurs identifiés par les intervenants internes et externes du projet. Enfin, on trouvera une brève discussion de l'utilité des différentes méthodes et approches mises à l'essai et de leur pertinence pour l'établissement d'un processus d'évaluation axé sur les intervenants. On ne trouvera pas dans ce chapitre une évaluation du projet de fermier à fermier ou de l'organisation elle-même. Le processus d'élaboration d'une méthodologie de développement et de renforcement des capacités présenté ici a comme seul objectif de promouvoir l'apprentissage institutionnel.

Le CETAMEX et son travail

Le CETAMEX[4] est une ONG mexicaine qui bénéficie du soutien de Voisins mondiaux, organisme de développement international connu pour son soutien enthousiaste aux approches participatives de la vulgarisation et de l'évaluation (voir Bunch, 1982 ; Holt-Giménez, 1995 ; Johnson, n.d. ; Rugh, 1994). Dans cette partie du Mexique, le CETAMEX forme et organise des fermiers-vulgarisateurs locaux. Ceux-ci représentent d'ailleurs la plus grande partie de son personnel. Il est actif dans l'État d'Oaxaca depuis 1982. Pendant le travail de terrain, l'équipe du programme était composée de 14 fermiers-vulgarisateurs autochtones qui donnaient des conseils sur le reboisement, les pépinières, les techniques de production agro-écologiques et la nutrition à des groupes et des particuliers de 36 villages. En 1996, ils travaillaient directement avec environ 450 fermiers et leurs communautés. Les fermiers formés au niveau local, hommes et femmes, ont à leur tour formé de nombreux fermiers d'autres organisations et villages d'Oaxaca en se servant des mêmes techniques agro-écologiques de fermier à fermier.

Les vulgarisateurs sont des fermiers qui ont de petites exploitations et d'anciens migrants qui n'ont pas reçu de formation technique formelle en

---

social que sur l'élaboration d'indicateurs et qui est en suspens à l'heure actuel en attendant un financement.

4. Depuis 1998, le groupe de CETAMEX dans cette région est une ONG distincte appelée CEDICAM.

agriculture ou en foresterie. Les coordinateurs du projet et les conseillers du CETAMEX leur ont donné une formation sur le tas. Les fermiers-vulgarisateurs apportent leur savoir personnel et celui de leurs voisins en matière de gestion des ressources et de production agricole au niveau local. Cette expérience est partagée de façon systématique avec les autres fermiers du district dans le cadre de groupes agricoles de villages et de projets régionaux d'agriculture organique organisés par les institutions paroissiales et diocésaines de la capitale et des villages environnants. Des conseils techniques sont donnés gratuitement aux autres fermiers par l'équipe du CETAMEX dans le but d'améliorer la nutrition, l'autonomie économique, la gestion durable des ressources naturelles et la collaboration autonome au niveau des villages.

Depuis 1982, le CETAMEX promeut des projets agro-écologiques dirigés par des fermiers. L'organisme a souvent répondu à des demandes de paroisses et de groupes locaux du diocèse régional qui appuyaient des projets de fermier à fermier de ce type. La demande croissante n'a cependant pas été sans problèmes, notamment en ce qui concerne la recherche appliquée et les services de conseil technique. Il arrive en effet que, à la suite d'expériences malheureuses avec des programmes gouvernementaux ou des projets d'ONG, les participants et les membres concernés de la communauté ne parviennent pas à communiquer efficacement leurs points de vue ou hésitent à collaborer à un projet de ce type, dépourvu d'avantages financiers directs et perçu comme étant dirigé de l'extérieur. Par ailleurs, les contradictions et le double emploi entre les travaux de recherche, les conseils et les initiatives de développement technologique sont courants.

Élaborer une méthodologie d'évaluation par les intervenants

Le SE est une partie intégrante du programme du CETAMEX. Les fermiers-vulgarisateurs se réunissent tous les mois pour rendre compte de leur expérience du mois précédent. Ces données sont résumées tous les six mois dans des rapports d'évaluation envoyés au principal bailleur de fonds. Ces rapports, loin d'être complexes, proposent une évaluation technique et surtout quantitative du programme : nombre de graines, d'arbres ou de champs ensemencés ; de terrasses et murets de courbes de niveau construits ; de fermiers qui participent, etc. On procède à une évaluation annuelle à laquelle tous les participants des communautés sont invités aux bureaux du programme dans la ville où se tient le marché de la région. Là encore, l'accent est mis sur la présentation de résumés quantitatifs et les villageois

participent à la planification des activités du programme pour l'année à venir en termes d'objectifs quantitatifs.

Le CETAMEX a cependant commencé à remarquer que le niveau de participation locale et l'engagement et l'efficacité du personnel étaient en baisse, bien que les villageois reconnaissent les mérites de l'approche de fermier à fermier. Le système intégré de SE du programme ne pouvant pas vraiment rendre compte de cette tendance, le personnel du programme a montré un intérêt croissant pour les approches d'évaluation participative qui seraient représentatives des opinions divergentes des différents intervenants et de leurs évaluations du programme. Le but était par conséquent que l'équipe de recherche externe aide à l'élaboration et à la mise à l'épreuve d'une méthodologie d'évaluation axée sur les intervenants, ce qui permettrait de recueillir davantage d'information sur la pratique de la vulgarisation de fermier à fermier.

L'équipe de recherche externe pour ce travail sur le suivi et l'évaluation participatifs (SEP) était composée d'un sociologue rural, d'un spécialiste des sciences sociales ayant une formation en gestion des ressources de l'environnement, d'un socio-anthropologue et d'un scientifique possédant des connaissances en agriculture et foresterie. Ils ont travaillé ensemble, à différentes étapes et en formant diverses équipes, parfois avec le personnel du CETAMEX, parfois sans. Deux fermiers-vulgarisateurs de l'équipe de 14 ont cependant pris la direction du groupe pour le travail de terrain et d'un atelier d'un bout à l'autre du processus.

Combiner les méthodes d'évaluation par les intervenants

L'élaboration de la méthodologie d'évaluation s'est faite dans l'esprit d'une approche d'audit social destinée à évaluer l'impact social et l'éthique d'une organisation ou d'un projet par rapport à ses objectifs et ceux de ses intervenants (Zadek et Evans, 1993 ; Zadek et Raynard, 1994). Les intervenants comprennent l'organisation et ses « bénéficiaires » ainsi que d'autres institutions externes et des membres de la communauté qui ne collaborent pas, ou même d'autres ONG. L'audit social repose sur le concept de la mise en place d'indicateurs multiples choisis par les intervenants et l'évaluation des incidences et de la durabilité sociale, économique et agro-écologique. On tient compte dans cette approche des différents points de vue représentés par divers indicateurs et par d'autres renseignements. Les principes directeurs de l'audit social – inclusivité, exhaustivité, comparabilité, régularité, vérification externe et communication – sont considérés comme essentiels pour s'assurer

que, au-delà de la simple définition des indicateurs, les processus d'évaluation consultative et analytique conjoints entraînent l'apprentissage et le changement.

L'approche générale pour cette étude consistait ensuite à adapter le processus d'audit social par la combinaison de méthodes participatives pour qu'il convienne aux conditions spécifiques de cette organisation et de son contexte socio-économique. L'objectif était de faire participer activement les fermiers et les autres intervenants des villages et d'incorporer les points de vue des membres d'autres institutions au-delà du personnel du projet ou des communautés. L'approche de la recherche-action avait pour but d'encourager l'analyse par les intervenants et de comprendre la dynamique sociale au sein des projets et la modification des rapports de pouvoir entraînée par ces derniers. L'approche de l'audit social servait donc principalement à fournir un cadre de réflexion avec le personnel de projet à la responsabilité et à l'apprentissage organisationnel. Trois méthodologies principales d'évaluation ont été utilisées pour adapter les processus d'audit social aux conditions locales :

- la recherche conventionnelle en sciences sociales, avec des méthodologies couramment utilisées en ethnographie (entretiens semi-structurés, histoires orales), pour mettre davantage l'accent sur les points de vue des individus au sein des projets et des communautés environnantes ainsi que sur l'histoire de l'organisation et des groupes d'agriculture du village ;
- des méthodes empruntées à l'évaluation rurale participative (ERP), adaptées aux contextes locaux, pour analyser les opinions des divers intervenants (micro- et macro-analyse), pour évaluer la dynamique sociale au sein des projets et pour identifier les indicateurs qualitatifs et quantitatifs des différents intervenants (Chambers, 1992 ; Pretty *et al.*, 1996) ;
- le cadre de développement local (Grassroots Development Framework, GDF) ou le « cône » de l'Inter-American Foundation, IAF (fondation interaméricaine) (Ritchey-Vance, 1998 ; Zaffaroni, 1997) pour intégrer les variables et les indicateurs des différents intervenants.

Les sections suivantes présentent les premières expériences et les premiers enseignements et montrent comment un processus d'audit social a été lancé dans le cadre d'un projet de fermier à fermier.

Définir les objectifs des intervenants

Dans la pratique, pour un audit social, on se sert d'un ensemble d'indicateurs de base définis par les divers intervenants et d'un processus de

négociation de leur adoption pour le suivi et l'évaluation. Avant de définir ces indicateurs, il faut cependant clarifier les objectifs pour le suivi et l'évaluation.

L'équipe du projet s'est réunie pour définir les objectifs de ce projet d'élaboration d'une méthodologie. Pour fixer ces objectifs, il a fallu identifier et prendre en compte les différents points de vue personnels au sein de l'équipe du CETAMEX. Le coordinateur s'intéressait plus aux résultats des vulgarisateurs qu'aux détails des processus internes de prise de décisions alors que les vulgarisateurs, eux, s'intéressaient plus aux communications internes et à la formation de groupe au sein de leur équipe qu'à l'analyse des résultats de chacun à partir des opinions des participants.

Mettre les méthodes d'élaboration des indicateurs à l'essai

L'étape suivante consistait à mettre à l'essai les méthodes participatives (voir ci-dessus) pour identifier les indicateurs des intervenants. Ainsi, des ateliers et des interventions de terrain ont été organisés en collaboration avec deux fermiers-vulgarisateurs, l'équipe du CETAMEX dans son ensemble, des participants du village et avec d'autres acteurs externes (membres d'institutions externes, de bailleurs de fonds) lors de séances individuelles. La mise à l'essai des méthodes a permis à l'équipe du projet de définir les étapes suivantes pour l'élaboration des indicateurs, en se fondant directement sur l'approche d'audit social adoptée :

(1) sélectionner les indicateurs déjà disponibles dans ces domaines, selon leur utilisation actuelle dans les programmes et les recherches publiées ;
(2) identifier les groupes d'intervenants ;
(3) sélectionner les groupes d'intervenants à consulter ;
(4) élaborer les indicateurs avec les différents groupes d'intervenants ;
(5) mettre ces indicateurs à l'essai avec les différents groupes d'intervenants pour évaluer leur pertinence et leur efficacité ;
(6) classer les indicateurs « proposés » par ordre de priorité ;
(7) mener le travail de terrain pour rassembler les données pour les indicateurs ;
(8) créer des listes d'indicateurs à utiliser pour l'ensemble de l'évaluation, des indicateurs ayant une résonance particulière pour les différents protagonistes, c'est-à-dire choisir trois indicateurs clés pour chacun des groupes d'intervenants ;

(9) recueillir les données, analyser et présenter les résultats de façon visuelle pour les différents groupes d'intervenants ;
(10) identifier les recommandations pour le programme.

L'équipe de recherche a tout d'abord proposé sept domaines pour les indicateurs. Mais, avec le CETAMEX, elle les a ensuite réduits à quatre en fonction des objectifs fixés par le groupe (voir tableau 2.1).

Tableau 2.1
Domaines d'indicateurs

- **Changements apportés aux pratiques et aux programmes sectoriels, politiques et régionaux et locaux,**
  y compris le niveau de dépendance envers les ressources externes, la participation des populations locales, le développement d'institutions locales, les changements au niveau des politiques et des pratiques.

- **Impacts de la communication : diffusion vers d'autres localités ou régions,**
  y compris les liens horizontaux et verticaux avec d'autres projets, organismes et ONG au-delà de la région.

- **Changements dans les rôles individuels au sein du projet,**
  y compris, en particulier, ceux du coordinateur, des conseillers externes et des participants au projet ainsi que des familles du personnel des ONG.

- **Changements dans la structure institutionnelle,**
  y compris les modifications au sein du projet même et au-delà.

Le personnel du programme a décidé de se concentrer sur la modification des rôles et des attitudes au sein de l'organisation même, sur l'impact du travail de vulgarisation (travail de diffusion) et les changements dans les sphères politiques locales – dans ce cas, la participation des différents intervenants au travail du programme. L'équipe locale voulait aussi évaluer le niveau et la nature de la participation à leurs pratiques, bien qu'elle se sentît plus à l'aise lorsque l'accent était mis sur l'aspect technique.

Comme on l'a vu plus haut, la préférence va de plus en plus souvent aux indicateurs permettant d'obtenir des renseignements sur les aspects opérationnels des projets et se rapportant, pour la plupart, à quelque chose de mesurable, comme chiffres (pourcentages ou parts), taux (de mortalité infantile, par exemple) ou coefficients (de production). Cependant, lors de l'évaluation du travail avec le CETAMEX, on a recherché des indicateurs

qui se rapportaient aussi à des éléments moins tangibles et quantifiables (comme l'adhésion des non-participants, la participation des femmes dans leur foyer ou la confiance des jeunes fermiers en leurs connaissances techniques). Des indicateurs reflétant les critères des populations locales ont donc été identifiés, ce qui a donné du poids aux événements, aux processus, aux rapports humains et au renforcement du leadership.

Au départ, on a passé en revue les documents organisationnels à la recherche d'expériences antérieures de SE et l'on a pris note des indicateurs utilisés. On en a ensuite discuté avec les vulgarisateurs et le reste du personnel. Puis, avec l'équipe du CETAMEX, on a identifié dix groupes principaux d'intervenants (même si d'autres groupes ont été rajoutés plus tard, les entretiens ayant fait apparaître des intervenants « cachés » ou « moins visibles ») : fermiers-vulgarisateurs, coordinateurs et conseillers de programme, bailleurs de fonds, groupe des fermiers, du village (« bénéficiaires » directs), utilisateurs de la technologie, personnes n'appartenant pas aux groupes de villages (bénéficiaires informels), non-participants dans les villages, institutions du secteur public, chercheurs, ONG œuvrant dans le domaine de l'agriculture durable et personnel religieux. Il était essentiel, du point de vue de l'audit social, d'aller au-delà des bénéficiaires immédiats lors de la sélection des groupes d'intervenants pour s'assurer que le personnel du projet puisse recueillir le point de vue des différentes personnes touchées par le projet, et non seulement les fermiers participant au programme. Cette approche de l'évaluation convient très bien aux questions de la responsabilisation, à l'égard de la collectivité dans son ensemble, au-delà des « bénéficiaires », et de la nécessité de l'appropriation du projet par les populations et les institutions locales.

Après avoir identifié les divers acteurs individuels et institutionnels qui influent sur le projet et sont touchés par ce dernier, l'équipe du programme a identifié trois groupes d'intervenants à consulter en priorité pour l'élaboration des indicateurs dans cette phase d'essai : les fermiers (participants et non-participants), les fermiers-vulgarisateurs (et leurs femmes) et les bailleurs de fonds.

Deux principales approches méthodologiques ont été utilisées pour identifier les indicateurs des intervenants : l'ethnographie institutionnelle et l'ERP.

Ethnographie institutionnelle

L'ethnographie institutionnelle diffère des études ethnographiques, qui portent sur des sociétés dans leur ensemble, du fait qu'elle décrit des groupes aux frontières plus clairement définies tout en tenant compte de leur contexte

externe plus large (Rosen, 1991). Cette étude s'est intéressée aux relations – règles et normes (implicites et explicites) qui apparaissent et évoluent au sein d'un groupe de fermiers-vulgarisateurs et de groupes d'agriculture formés par des fermiers de différents villages participant au projet – pour tenter de comprendre et d'expliquer les différentes formes de participation, l'évolution individuelle et collective et les obstacles à cette participation et à cette évolution.

Pour cela, on s'est servi principalement d'entretiens semi-structurés afin de reconstituer oralement les histoires des fermiers-vulgarisateurs, ainsi que leur expérience et leur collaboration avec le CETAMEX. On a organisé des entretiens avec d'anciens fermiers-vulgarisateurs et des employés actuels (ainsi qu'avec des membres de groupes d'agriculture). Ces entretiens ont été menés par l'équipe de recherche externe, à la demande du personnel. Le principal objectif, pour les entretiens, était de recueillir les critères des vulgarisateurs pour l'auto-évaluation individuelle et en équipe, en étudiant les fondements de la motivation et du développement individuels, ainsi que les changements organisationnels plus généraux survenus au sein du CETAMEX. À la suite de chaque entretien, en veillant à préserver l'aspect confidentiel de l'information recueillie, on a fait participer les fermiers-vulgarisateurs et les villageois à un certain nombre d'exercices de réflexion sur leur propre analyse. On s'est servi pour ces exercices d'outils d'ERP, de diagrammes de Venn, pour analyser la dynamique sociale par exemple, ainsi que de séances de groupe réflexion et de mise en commun des expériences.

En s'appuyant sur leur histoire individuelle, les personnes interrogées ont identifié les critères de participation aux activités de conservation des sols et les attentes soulevées par ces initiatives. Plusieurs fermiers-vulgarisateurs ont signalé que leur participation dépendait pour une large part de leur confiance en la fiabilité du programme – sa constance au fil des ans quant à son identité, son utilité et les revenus qu'il peut entraîner. Leur critère pour évaluer leur intérêt initial envers le programme était une évaluation rapide en fonction des points suivants : pour qui fera-t-on le travail, qui profitera de la formation et quelle quantité de travail sera faite dans les villages ou sur la parcelle d'un individu ?

Deux groupes se sont dessinés : les fermiers individuels qui se disaient intéressés et motivés à l'idée d'essayer de nouvelles technologies, de créer un savoir et d'apprendre, et la communauté qui, pendant de nombreuses années, a eu certaines inquiétudes au sujet du programme. Les non-participants accusaient les participants de « trahison » parce qu'ils collaboraient avec un projet, ou une organisation (CETAMEX), qui améliorait la production agricole s'occupait des questions de santé sans pour autant faire formellement partie des institutions de la communauté.

En elle-même, cette critique n'est pas nouvelle pour les fermiers et les migrants ou, en fait, pour de nombreux projets de développement rural. Pourtant, après 13 ans, on n'a toujours pas résolu ce conflit ou apporté des modifications au programme. Ce sont avant tout les fermiers-vulgarisateurs qui souffrent de ce dilemme, tiraillés dans deux directions contraires : leur conscience et leurs convictions personnelles d'une part, et leurs voisins de l'autre. L'occasion de visualiser les tensions et les soucis vécus au quotidien par le personnel – au moyen de dialogues, de méthodes visuelles et d'ateliers de réflexion – a été un immense soulagement pour eux. Cela leur a été utile d'avoir un endroit où ils pouvaient non seulement admettre que leur travail n'était pas sans faille mais aussi mettre au point de nouvelles manières, plus participatives, de planifier et évaluer en incluant les communautés avec lesquelles ils travaillent.

Évaluation rurale participative

Les méthodes d'évaluation rurale participative (ERP) ont permis d'identifier les critères d'évaluation des fermiers bénéficiaires, du personnel du CETAMEX, des bailleurs de fonds et des autres intervenants. On trouvera dans le tableau 2.2 la liste des méthodes d'ERP utilisées pour identifier ces critères, les domaines plus précis et les indicateurs eux-mêmes. Un autre objectif était d'apprendre au personnel du CETAMEX et aux villageois à utiliser les outils d'ERP pouvant leur servir plus tard à mesurer les progrès par rapport à ces indicateurs[5].

On s'est aperçu par exemple que la cartographie sociale de la dynamique de groupe et les organigrammes étaient utilisés avec enthousiasme et créativité par les vulgarisateurs pour évaluer la dynamique interne de l'équipe et élaborer une perspective d'avenir pour leur organisation. Ces méthodes permettent d'exprimer – ou de visualiser – les critiques, les inquiétudes, mais aussi les perspectives d'avenir en ce qui concerne les communications internes, le favoritisme, les factions, etc. Avec les grilles de classement, les vulgarisateurs pouvaient énoncer leurs propres critères pour évaluer mutuellement leur performance et écouter les critères des villageois. Ainsi, des discussions à partir des grilles de classement ont permis aux vulgarisateurs d'entendre les critères des fermières qui préféraient la culture des légumes dont on avait fait la promotion. Mais les vulgarisateurs ont aussi appris, avec l'évaluation des femmes, que, dans le programme, on avait négligé de travailler avec des espèces locales déjà gérées par des femmes. Ils

5. D'autres outils d'apprentissage participatif ont également été incorporés, dont des outils servant à la visualisation et à la planification stratégique.

Tableau 2.2
Exemples de domaines d'indicateurs et de méthodes d'ERP utilisés
Phase 1

Domaine d'indicateur	*Méthode*
Impacts (visibles et invisibles) de la vulgarisation	– Profils de fermes et organigrammes : organigrammes des conseils – Calendriers saisonniers (changements dynamiques au fil des ans – changements dans les intrants, les rendements et les risques agricoles) – Cartographie sociale – Analyse des tendances (quantification à l'aide de documentations et cartes locales)
Compétences des vulgarisateurs	– Grille de classement – Roue d'évaluation (auto-évaluation par les fermiers-vulgarisateurs, les groupes de villages, les participants à l'atelier et l'équipe du programme)
Technologie (pertinence/impact)	– Grille de classement – Cartographie sociale (adoption de la technologie – invisible)
Changement écologique (disponibilité des ressources)	– Analyse des tendances/courbes chronologiques – Cartes sociales – Cartes des ressources
Dynamique du projet (interne et externe)	– Grille de classement – Diagrammes de Venn

ont ainsi appris à se servir d'un outil qui encourage l'évaluation par les femmes du travail des vulgarisateurs et permet de connaître les idées de celles-ci quant à leur travail et aux relations de groupes.

L'avantage des méthodes d'ERP pour identifier les indicateurs est que ces techniques peuvent être clairement axées sur le secteur d'intérêt. Elles permettent de se concentrer sur les critères et l'élaboration d'indicateurs avec un groupe, ce qui n'est pas le cas avec les entretiens semi-structurés seuls. L'expérience a cependant montré qu'il valait mieux que les vulgarisateurs locaux et quelques membres des groupes de villages connaissent un peu l'ERP pour que ces instruments soient utilisés de façon efficace. Il s'est révélé essentiel d'inclure des ateliers de formation en ERP aux phases d'essai des méthodes et de prévoir un soutien continu et des visites de suivi par le personnel du CETAMEX. Il faut en outre que les fermiers de la région aient le temps d'instaurer des rapports de confiance avec les chercheurs de

l'extérieur et les vulgarisateurs locaux pour pouvoir parler librement avec eux et leur faire part de leurs idées et opinions. Le recours aux instruments d'ERP ne suffit pas à créer, comme par magie, de tels rapports de confiance ou à parvenir à des conclusions importantes en discutant des tableaux et des notations obtenus.

Après une première phase de travail préparatoire, une évaluation a été faite en parallèle dans trois villages par l'équipe d'enquête composée de villageois et de fermiers-vulgarisateurs. Elle était facilitée par l'équipe de recherche externe. C'est ainsi que, pour la première fois de l'histoire, les vulgarisateurs, répartis en trois groupes, sont allés dans les villages où ils travaillaient depuis des années pour y effectuer une évaluation du programme du point de vue de divers groupes d'intervenants, en se concentrant tout particulièrement sur le travail et le comportement de chacun des vulgarisateurs ayant travaillé dans le village. En s'appuyant sur les résultats de l'ERP, les commentaires des divers protagonistes et groupes des villages ont été présentés aux assemblées ou aux dirigeants des villages. De retour au bureau, les trois équipes se sont réunies pour réfléchir aux enseignements tirés et proposer des modifications du programme.

Les différentes méthodes et étapes de la sélection des indicateurs ont été appliquées avec une certaine flexibilité aux différents acteurs et contextes sociaux. Ces premiers essais portaient sur les étapes 5 et 6, soit l'élaboration des indicateurs et les méthodes de mise à l'essai avec les différents groupes d'intervenants. Au lieu de laisser l'équipe de programme classer seule les indicateurs par ordre de priorité, le processus permettait aux villageois d'apprendre eux aussi en mettant dans un premier temps l'accent sur les méthodes d'ERP et en les encourageant à exprimer librement leurs commentaires. Plusieurs ajustements ont ainsi été proposés pour les activités de programme.

Le tableau 2.3 résume certains des critères et indicateurs sélectionnés par les trois groupes d'intervenants principaux. On a découvert un fait important : les fermiers accordent la priorité à des facteurs comme le bien-être social et économique, les types de technologies introduits et la performance des vulgarisateurs, facteurs qu'ils jugent plus importants que les notions abstraites de durabilité (telle la faculté de récupération) ou le fait d'avoir un impact au niveau régional. La figure 2.2 (cadre de SEP proposé, ou « cône » pour le CETAMEX) montre en outre que les indicateurs correspondants pour les fermiers et les autres protagonistes tiennent clairement compte de la santé spirituelle, de la collégialité, du bien-être physique et d'une productivité et d'une autonomie accrues. Les villageois et le personnel du CETAMEX accordent aussi une grande importance à l'estime de soi et à la démocratie dans la prise de décisions au sein de l'équipe. L'importance accordée par les

Tableau 2.3
Sélection des critères par les intervenants, CETAMEX

Bailleurs de fonds	*Vulgarisateurs et collaborateurs-conseillers*	*Fermiers*
– Occasions d'apprendre – Conditions agro-climatiques rencontrées – Zones marginales – Petite taille réaliste – Impact plus large – Recherche d'alliances et de réseaux – Sensibilité aux questions de santé et de relations entre les sexes – Perspective et soutien à l'échelon local – Travail avec les populations autochtones – Capacité de parler la langue des fermiers	– Appropriation du projet – Diffusion latérale (nombre de parcelles expérimentales) – Impact des ateliers d'apprentissage – Changements de revenus/richesse par rapport aux autres – Position de force pour défendre l'expérience technique au niveau local – Modifications des comportements – Rendements – Acquisition de connaissances – Persistance – Pérennité des résultats – Engagement des vulgarisateurs – Simplicité nécessaire dans la langue et la gestion de la technologie	– Érosion (contrôle) – Nutrition et vitamines – Rendements – Qualité des récoltes – Travail, intrants – Variété de la production (diversification) – Revenus – Facilité de la culture – Travail en groupe – Création de revenus indépendants – (Ne pas) critiqués par les autres[6] – Dignité – Encouragement de la sédentarité – Offres d'emplois – Apprendre quelque chose d'utile et de pratique

fermiers aux incidences intangibles et aux processus qui les sous-tendent était manifeste.

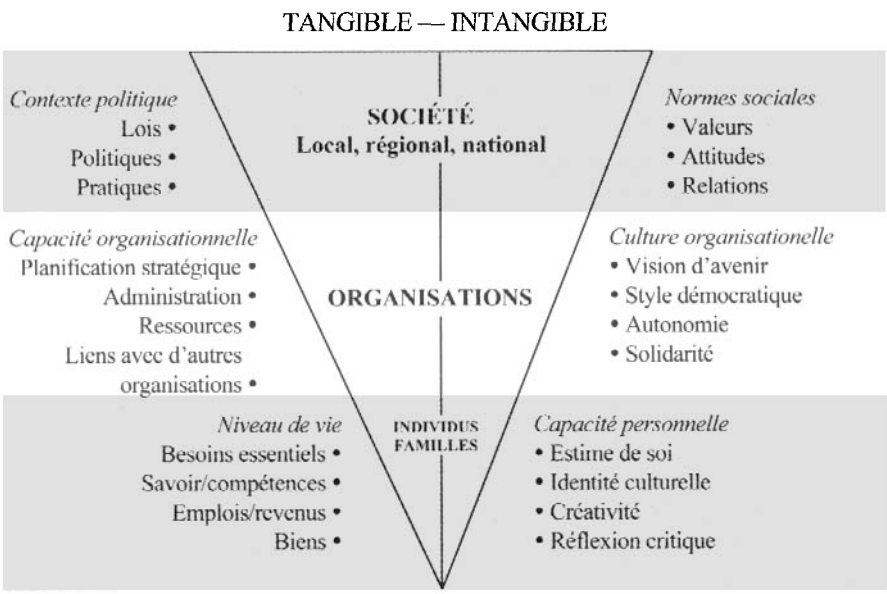
La phase 1 du travail avec le CETAMEX n'en est pour l'instant qu'à l'étape 6 – sélection des indicateurs. Le reste du travail (à partir de l'étape 7) a également été conçu pour des groupes d'intervenants différents (villageois et personnel de projet). Pour les étapes 7 à 9, une collecte systématique des critères et des indicateurs est indispensable. À cette fin, l'équipe de recherche externe a entrepris d'utiliser un instrument pour systématiser les indicateurs afin que l'équipe de projet elle-même et les villageois puissent choisir plus facilement une série d'indicateurs pour les futures activités de SE.

6. Les critères ou les indicateurs négatifs sont transformés en énoncés positifs pour permettre de mesurer les progrès, sans quoi les notations seraient contradictoires.

Le « cône » : utiliser les indicateurs des intervenants pour comparer des points de vue divergents

Le but était d'organiser les critères d'évaluation initialement choisis par les intervenants dans un cadre conceptuel qui présenterait une vue d'ensemble des indicateurs sélectionnés sans perdre le sens donné à chacun de ces domaines d'indicateurs.

Figure 2.1
La logique du « cône » – catégories et variables



Source : Inter-American Foundation (IAF).

Les indicateurs ont été librement combinés et intégrés au moyen du « cône » (voir figure 2.1) pour pouvoir présenter visuellement la série d'indicateurs des différents intervenants pour les diverses dimensions d'impact et de processus du projet – et ainsi faciliter le SE.

Le cadre de développement local ou « cône », élaboré par l'IAF, est un cadre conceptuel mis au point pour tenter de représenter les aspects quantitatifs et qualitatifs du travail dans le cadre d'un programme (voir Ritchey-Vance, 1998 ; Zaffaroni, 1997). Il distingue trois niveaux sur un continuum d'impacts tangibles et intangibles : l'individu et la famille, les organisations et la société. L'objet de ce cadre est de permettre les comparaisons entre un

certain nombre de projets en se servant de catégories et de variables fixes tout en présentant des indicateurs spécifiques reflétant les priorités et les situations des intervenants.

L'intégration des indicateurs des intervenants dans le « cône » s'est faite en deux grandes étapes qui sont présentées ci-dessous.

Collecte libre de critères pour l'évaluation du CETAMEX

La première étape a consisté à rassembler les différents critères identifiés en les regroupant par groupes d'intervenants (voir tableau 2.3). Cependant, comme il est impossible d'évaluer un projet en se servant d'indicateurs répondant à tous ces critères (et plus), deux approches ont été envisagées pour la sélection des indicateurs :

- demander à des groupes de choisir les trois critères prioritaires dans leur liste et de définir des indicateurs pour ces critères, l'équipe de projet réagissant à chacune de ces séries de critères ;
- commencer par grouper les indicateurs internes et externes dans le cadre qui respecte la forme systémique de l'approche sous-jacente de l'agriculture durable.

On a choisi cette dernière approche, au moins pour les critères fournis par le travail de terrain et les ateliers (voir figure 2.2).

Classement des variables et des critères par catégories

Les critères identifiés par les intervenants et les indicateurs sélectionnés par la suite ont été classés en six catégories conçues pour le cône (figure 2.2). On a conservé les 22 variables utilisées par l'IAF en les rendant plus spécifiques à ce programme, c'est-à-dire en les associant à un objectif clé de l'organisation (par exemple « contribuer au changement des techniques utilisées dans l'ensemble de la société dans la région »).

À ce stade, il est difficile d'affiner la façon dont ces indicateurs sont mesurés, les méthodes utilisées pour ce faire. Les indicateurs cités dans la figure 2.2 et le tableau 2.4 ne sont que des exemples. Ils donnent une idée des critères et des indicateurs qui se sont imposés lors du travail avec différents intervenants. Il ne s'agit pas d'un cadre d'évaluation finalisé pour CETAMEX mais d'une matière brute dont on peut extraire les indicateurs exacts pour l'évaluation annuelle et le suivi permanent.

Enseignements tirés des points de vue des intervenants

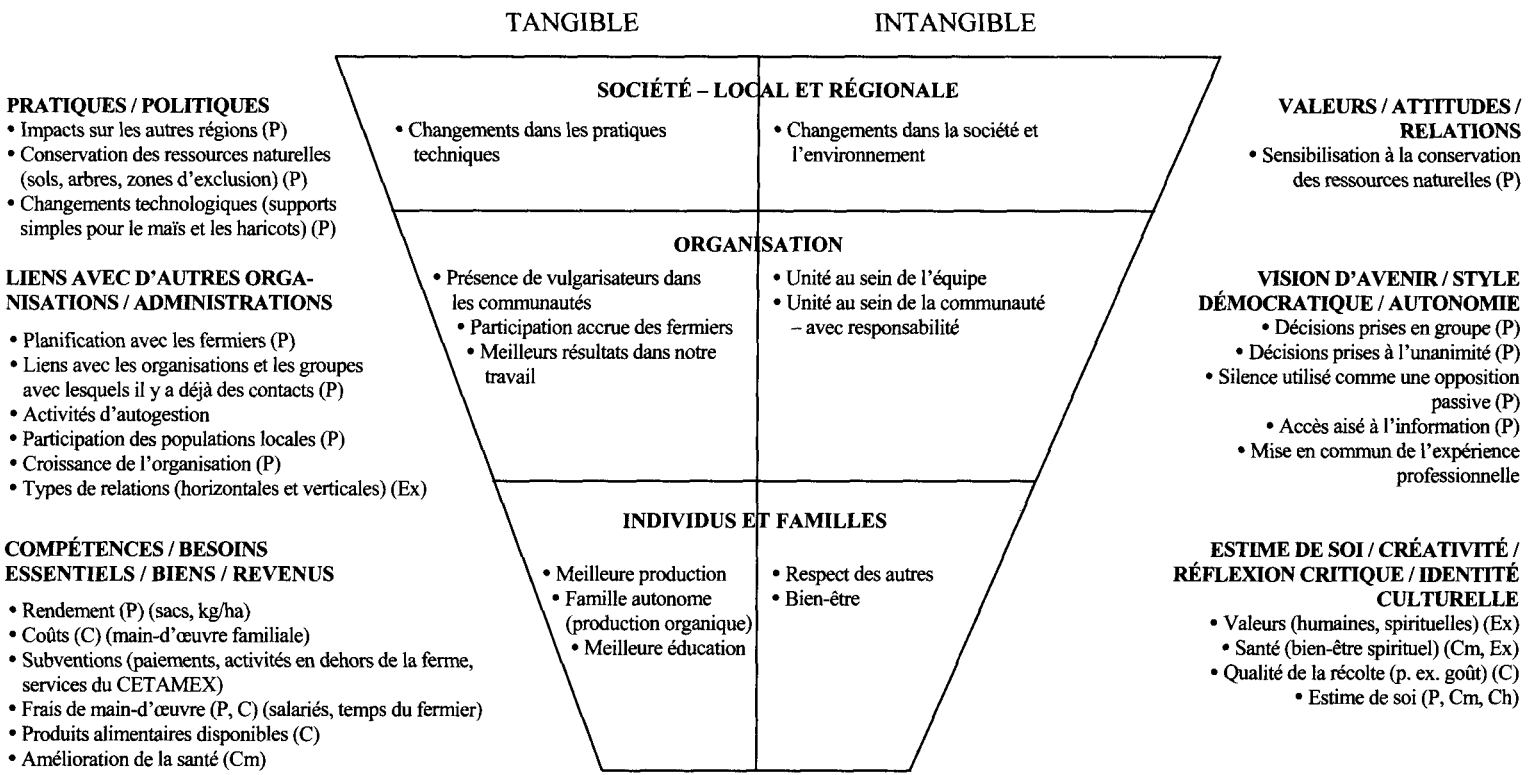
La recherche d'indicateurs a souvent révélé plus de choses sur les intervenants eux-mêmes – professionnels de l'extérieur, fermiers-vulgarisateurs et fermiers – que sur les impacts véritables du projet. Ceci était bien sûr intentionnel pour permettre au personnel du CETAMEX d'évaluer son travail dans un contexte plus vaste. Naturellement, tous les intervenants externes ne perçoivent pas le CETAMEX de la même manière. Du fait de l'intérêt pour les divers types de vulgarisation, presque tous les instruments méthodologiques ont été utilisés dans la recherche de critères pour l'évaluation du travail et des « façons d'être » des vulgarisateurs travaillant de fermier à fermier.

Les commentaires des professionnels de la recherche et du secteur public interrogés sur le CETAMEX ne portaient que sur le travail technique de l'organisme. Cela s'explique en partie par le fait que le CETAMEX était relativement isolé des autres institutions d'Oaxaca, exception faite des réseaux confessionnels. Plusieurs intervenants externes ont cependant exprimé leurs préoccupations quant aux styles de leadership et à l'efficacité de la conduite du programme. « On peut être très compétent et être quand même autoritaire », ont-ils dit en parlant plus spécifiquement du coordinateur du CETAMEX, connu dans la région pour la brusquerie de ses rapports professionnels avec les institutions non religieuses.

D'un autre côté, les bailleurs de fonds et intervenants ayant une affiliation religieuse partagent les valeurs du CETAMEX en termes d'approche participative pour les activités d'aménagement rural. Contrairement aux autres protagonistes externes, qui semblent plus critiques à l'égard du programme, ils ont globalement des commentaires élogieux sur la persévérance et la cohérence dont le personnel du programme fait preuve dans son travail. Leurs critères d'évaluation reposent principalement sur l'intérêt politique du travail avec les fermiers pauvres et leur famille pour parvenir à des changements, mais également sur l'auto-perception des vulgarisateurs qui doivent continuer à se considérer comme des fermiers et non des techniciens. Ceci permet de mettre l'accent sur l'importance du savoir local et de rapports qui ne soient pas des rapports hiérarchiques dans les villages.

Comme c'est si souvent le cas, les fermiers des villages « bénéficiaires » étaient très prudents et polis lors de l'évaluation de la méthodologie d'évaluation. En règle générale, ils ont évité les conflits et les critiques ouvertes, d'où les résultats « plats » et peu significatifs obtenus lorsque l'on s'est servi, avec eux, de techniques de classement par ordre d'importance. En présence des fermiers-vulgarisateurs ou des religieuses qui collaboraient avec eux, par exemple, les fermiers ont identifié des critères pour l'évaluation de

Figure 2.2 : **Indicateurs tangibles et intangibles : facteurs internes et externes – CETAMEX 1996-1997**



Notes : Cm = fermière ; C = fermier ; P = vulgarisateur ; Ex = intervenant externe

Tableau 2.4
Classement des indicateurs (exemples)

Catégorie 1 : Environnement politique (société) (local, régional, national), éléments tangibles

Variable	Définition du critère	Exemple d'indicateur
Pratique : *Changement dans les techniques utilisées par la majorité de la société dans la région*	– Impact sur les régions plus éloignées dans l'État	– Nombre de techniques de conservation des sols utilisées – Nombre d'appareils « A » construits – Hectares de parcelles sur lesquels les fermiers les utilisent pour construire des courbes de niveau
	– Plus de ressources naturelles conservées	– Nombre d'arbres plantés – Mortalité des arbres
	– Changements technologiques (monoculture du maïs, haricots en lignes) dans des contextes agro-écologiques et sociaux similaires	– Nombre de communautés de petits exploitants ayant adopté la monoculture du maïs

Catégorie 4 : Culture organisationnelle, éléments intangibles

Variable	Définition du critère	Exemple d'indicateur
Style démocratique au sein de l'organisation : *Unité au sein de l'équipe et de la communauté : avec comportement responsable*	– Décisions prises par le groupe	Sur l'ensemble des décisions prises, nombre de décisions prises par l'équipe et nombre de votes
	– Décisions prises à l'unanimité	– Sur l'ensemble des décisions prises, nombre de décisions prises à l'unanimité et à la majorité des votes
	– Accès à l'information	– Chacun connaît-il le travail de ses collègues – Chacun connaît-il le budget de l'organisation (entrées et sorties) – Chacun sait-il *ce qui se passe et pourquoi* dans les processus de prise de décisions et la formation
	– Désaccord* non exprimé au moment de la prise de décision	– Nombre de décisions, et leurs domaines, qui ont été prises ainsi au cours des douze derniers mois
	* Le silence implique dans ce cas le désaccord – lorsque les gens n'expriment pas d'opinion, cela signifie généralement qu'ils ne sont pas d'accord mais ne veulent pas contredire la décision prise par les autres	

certaines technologies qui étaient quasiment identiques à ce qu'on leur avait enseigné dans les cours techniques. Il a fallu les répartir en plus petits groupes pour les encourager à exprimer leurs opinions personnelles. Les outils d'ERP ont permis de rendre l'approche moins intimidante en permettant aux gens d'exprimer leur opinion sur le papier, sur le terrain ou en présence d'un groupe mélangé d'« interrogateurs ». Certains des outils d'ERP se sont néanmoins avérés modérément efficaces avec les femmes unilingues et très timides lorsque les hommes insistaient pour être présents et il a fallu créer un climat de confiance avant de passer aux grilles de classement car les participants hésitaient à exprimer leurs opinions par peur des désaccords et des conflits. Le théâtre et les groupes de discussion traditionnels auraient peut-être été plus efficaces, même s'il aurait fallu des traducteurs pour les membres de l'équipe et pour les chercheurs externes.

Le processus a révélé que les fermiers-vulgarisateurs attendent tout autant les uns des autres que les communautés attendent d'eux concernant leur travail. Les vulgarisateurs mettent l'accent sur la communication de connaissances techniques et l'honnêteté : ils disent « la pratique vaut plus que la théorie » et « le mauvais vulgarisateur traîne avec ses amis, boit, mais remet un rapport qui montre qu'il a travaillé ».

Enfin, si le cadre du « cône » a permis de systématiser certains des critères et des indicateurs sélectionnés par les divers intervenants pour évaluer le travail du CETAMEX, il ne peut cependant pas relater tous les apprentissages organisationnels dont l'équipe du CETAMEX a fait l'expérience au cours de ces essais. L'idéal d'une approche de fermier à fermier signifie que si l'on est vulgarisateur, on apprend aussi à gérer sa propre organisation, selon l'approche de Voisins mondiaux axée sur l'autonomie et l'autogestion au niveau local. Bien que le programme ne se soit pas penché spécifiquement, au début, sur les questions soulevées par sa croissance, ses communications internes et son leadership en tant qu'organisation, les conflits étaient considérables et ont plus tard été visualisés comme étant des questions de sous-groupes internes, d'administration financière, de rapports entre les hommes et les femmes, de reconnaissance des compétences ainsi que de relations entre institutions politiques. Les approches méthodologiques utilisées dans ce travail ont permis de mieux comprendre comment les gens au sein du projet – et les familles dans la communauté – se sont débattus pour parvenir à changer les formes institutionnelles et même organisationnelles, celles du CETAMEX par exemple, et comment les compétences des vulgarisateurs ont évolué. La recherche d'indicateurs et le souci d'avoir une évaluation participative ont conduit, au bout du compte, à une réflexion sur les préoccupations divergentes en matière de responsabilité et de règles et procédures démocratiques, et même à la négociation de positions contraires sur ces questions.

Conclusions

Quelques-uns des enseignements tirés de cette première phase d'essai avec le CETAMEX sont résumés ici. On peut retenir trois grandes leçons du travail fait au Mexique en ce qui concerne la pratique du SEP :

- *L'ERP dans le contexte du SEP peut favoriser l'apprentissage organisationnel lorsqu'il s'inscrit dans une approche qui systématise l'apprentissage, au moyen d'un audit social ou du « cône », par exemple.*

Comme une grande partie des données résulte du travail d'ERP, il est plus utile de combiner l'ERP avec un cadre tel que le « cône » pour organiser l'information et aider la compréhension. L'approche de l'audit social permet aussi de structurer de façon systématique les consultations avec les intervenants et, lorsqu'elle est combinée avec des méthodes d'ERP, elle permet de s'assurer que les intervenants « cachés », comme les membres de la famille et les non-participants, sont inclus et ont la possibilité d'exprimer leurs opinions (au moyen de diagrammes de Venn ou de cartes sociales, par exemple).

Les processus et les impacts intangibles ne se mesurant pas facilement, l'approche de SEP doit être suffisamment souple, tout en étant systématique, pour suivre les changements et en rendre compte de façon quantitative et/ou qualitative (comme on le fait dans les rapports d'audit social). Il faudra peut-être pour ce faire avoir recours à des questionnaires traditionnels tout en se servant en même temps d'outils plus participatifs, comme l'ERP ou les ethnographies organisationnelles.

- *Le SEP prend du temps, ce qui complique l'engagement des personnes envers le projet et leur manière de se l'approprier. Les étapes méthodologiques et les avantages perçus de ce type d'activités doivent être extrêmement concrets et spécifiques pour que les participants se lancent dans le processus.*

Il ressort de notre première expérience d'essai de ces méthodes que certains outils ne conviennent pas aux activités de suivi des fermiers, tout simplement parce qu'ils nécessitent un investissement en temps considérable dans un projet dont les retombées financières immédiates sont minimes[7]. Les organisations doivent se familiariser avec l'utilisation des outils axés sur la

7. Il faut parfois attendre jusqu'à 20 ans avant de voir des impacts que les statistiques courantes en matière d'évaluation considèrent comme pertinentes pour la vulgarisation de fermier à fermier dans les régions pauvres en ressources.

participation ou recevoir la formation nécessaire dans ce domaine, ce qui peut prendre longtemps et coûter cher. Les groupes de discussion ont néanmoins permis de gagner du temps pour l'identification et l'analyse des critères et des indicateurs des intervenants, ainsi que pour l'analyse des données informatisées destinées à l'évaluation.

Enfin, les outils d'ERP sont utiles pour lancer des discussions et des analyses participatives au lieu de fournir les réponses. Il reste à voir si, dans la pratique, fermiers et fermiers-vulgarisateurs se serviront à l'avenir de l'ERP et des autres outils axés sur la participation pour construire le système d'évaluation qui convient à leur organisation et qui rend compte des processus de changement qu'ils souhaitent voir réussir dans leur collectivité.

- *Pour que le SE conduise à un changement organisationnel qui entraîne à son tour une amélioration de la performance et des impacts, les qualités de leadership et les relations humaines au sein de l'organisation doivent être telles qu'elles permettent de résoudre les conflits naissants et de soutenir les efforts. À elles seules, les méthodologies de SE ne suffisent pas à améliorer la participation et l'apprentissage. Mais l'audit social fournit un cadre aux organisations souhaitant entreprendre des processus de changement.*

Les premiers enseignements retenus lors de la mise à l'essai des méthodes révèlent que l'efficacité des outils d'auto-évaluation est optimale lorsqu'ils sont utilisés par le personnel du programme ou des groupes de village pour améliorer le travail de vulgarisation (en étudiant la dynamique interne au sein du groupe, les modifications du style de travail au fil du temps, la participation locale et les limites à l'adoption des technologies par les fermiers). La tendance à éviter de soulever les questions de pouvoir lorsqu'il est question de leadership, de relations avec l'extérieur, de communications internes et de primes d'encouragement au sein de l'organisation peut nuire considérablement à l'efficacité de l'apprentissage, en particulier en ce qui concerne la participation au sein d'une organisation ou d'un projet. En introduisant des conceptions différentes de l'évaluation, le processus d'évaluation participative et l'élaboration d'indicateurs peuvent à eux seuls entraîner des conflits ou des divisions au sein d'une organisation. Des compétences en gestion des conflits et un leadership solide sont donc nécessaires pour maîtriser les divisions et les conflits et en faire des occasions d'apprendre.

Dans ce contexte, l'audit social constitue un processus systématique et raisonné qui permet d'accroître la transparence organisationnelle en favorisant la mise en commun des enseignements et la réflexion sur les processus de changement au sein de l'organisation. Cette approche permet de donner

une structure systématique au processus consistant à se servir de l'excellent travail des ethnographes organisationnels et de l'information souvent très générale obtenue grâce aux travaux axés sur l'ERP. Au lieu de se limiter aux seuls produits du système de SE, l'approche de l'audit social permet l'apprentissage individuel et organisationnel tout au long du processus, depuis l'élaboration du cycle de SE jusqu'à l'analyse des résultats des indicateurs.

Ces leçons, tirées du travail mené avec les fermiers et leurs conseillers techniques d'Oaxaca, ne sont qu'un point de départ pour la création d'un processus qui, nous l'espérons, permettra de mieux faire connaître les réussites et les défis pour promouvoir la vulgarisation de fermier à fermier. La prochaine étape devra consister à tenir compte des autres participants et non-participants des villages indirectement concernés par ces projets menés par les fermiers car ils ont peut-être d'autres outils pour exprimer leur évaluation de ce type d'initiatives. Ils pourraient par conséquent aider à renforcer le travail de vulgarisation par les fermiers.

This page intentionally left blank

3

Expériences avec les fermiers de Bolivie et du Laos[1]

Adapter les méthodes participatives aux besoins des différents intervenants

Anna LAWRENCE, Graham HAYLOR,
Carlos BARAHONA, Eric MEUSCH

L'intérêt croissant des bailleurs de fonds pour les activités combinant gestion des ressources naturelles et lutte contre la pauvreté les a incités à financer des recherches basées sur l'expérience d'organisations non gouvernementales (ONG) dans le domaine de l'élaboration de technologies participatives. Ces recherches ont pour but de concevoir des technologies agricoles durables adaptées au milieu hétérogène où vivent les communautés de fermiers pauvres. Elles visent également à améliorer la compréhension des

1. « Participatory improvement of soil and water conservation in hillside-farming systems, Bolivia » (Amélioration participative de la conservation des sols et de l'eau dans les systèmes de culture à flanc de coteau, Bolivie) est financé par le DFID (G.-B.) par l'intermédiaire du programme des systèmes de ressources naturelles, projet R66368. « Addressing technical, social and economic constraints to rice-fish culture in Laos, emphasizing women's involvement » (Relever les défis techniques, sociaux et économiques de la rizipisciculture au Laos, en mettant l'accent sur la participation des femmes) est aussi financé par le DFID par l'intermédiaire du programme, projet R6380CB. Carlos Barahona travaille avec le projet R7033, « Methodological framework integrating qualitative and quantitative approaches for socio-economic survey work » (cadre méthodologique intégrant les approches qualitatives et quantitatives dans les enquêtes socio-économiques), financé par le DFID, méthodes socio-économiques, programme des systèmes de ressources naturelles. Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs. Les commentaires de nos collègues du CIAT et de la LFS nous ont été précieux.

processus, de leurs résultats et de leurs autres applications possibles. Dans ce type de projet, les partenaires sont souvent des institutions de recherche étatiques ou des départements d'enseignement postscolaire. Il s'agit donc le plus souvent d'organismes démocratiques possédant une influence considérable.

Ces recherches mobilisent généralement des intervenants de profils divers, surtout lorsqu'elles sont lancées par des acteurs extérieurs pour répondre à des besoins identifiés au niveau local. Parmi ces intervenants, on trouve des bailleurs de fonds, des chercheurs, les institutions locales ainsi que des fermiers ayant des intérêts spécifiques ou participant directement à la recherche. Les intérêts des intervenants et le soutien des institutions d'État pour ces recherches deviennent des facteurs importants qui influencent les processus d'élaboration des technologies agricoles, de contrôle du rendement et d'évaluation des impacts. Les intérêts des bailleurs de fonds, par exemple, poussent les chercheurs faisant des essais dans des fermes à produire des résultats qui peuvent être généralisés et appliqués à plus grande échelle.

Un autre facteur important qui influe sur la recherche pour l'élaboration de technologies est la nature de la technologie même. Les tentatives faites à ce jour pour faire participer les fermiers à l'élaboration des technologies ont en général porté sur des changements simples. Comme par exemple l'évaluation de l'incidence de l'introduction de diverses variétés végétales (Ashby, 1990 ; Joshi et Witcombe, 1996). Cependant, nombre de technologies qui conviennent pour l'agriculture durable ou peu consommatrice nécessitent des changements plus complexes qui influent sur la gestion de tout le système agricole[2]. Du point de vue du suivi et de l'évaluation (SE), ces changements plus complexes font qu'il est plus difficile pour un fermier de comparer plusieurs interventions simultanément car les modifications du système entraînées par l'introduction de nouvelles technologies concernent parfois l'ensemble de l'exploitation.

Deux projets sont décrits dans ce chapitre, l'un situé en Bolivie et l'autre au Laos. Les défis rencontrés dans ces projets sont ceux associés au suivi et à l'évaluation des impacts des nouvelles technologies : tenir compte des besoins des bailleurs de fonds, du contexte en terme d'institutions d'État et de l'évolution du système agricole. Les projets étaient des initiatives menées en collaboration par des instituts de recherche locaux, des chercheurs de l'extérieur, des ONG, des organismes populaires et des fermiers (voir encadré 3.1).

2. On entend par système agricole tous les éléments de production et de service de la ferme gérée par le ménage de fermiers et les rapports entre ces éléments.

Encadré 3.1
Projets et institutions présentés dans ce chapitre

Amélioration participative de la conservation des sols et de l'eau dans les systèmes de culture à flanc de coteau, Bolivie (Participatory improvement of soil and water conservation in hillside-farming systems)

Il s'agit d'une collaboration entre l'Agricultural Extension and Rural Development Department (AERDD, département pour la vulgarisation agricole et l'aménagement rural) de l'université de Reading au Royaume-Uni et le Centro de Investigación Agrícola Tropical (CIAT, centre de recherche sur l'agriculture tropicale) de Santa Cruz en Bolivie. Le CIAT est un centre gouvernemental de recherche dont le but est d'appliquer à la recherche une approche axée sur les systèmes agricoles – la plupart des études actuelles étant effectuées dans des stations. Le CIAT ne fait pas, à proprement parler, de vulgarisation mais participe au transfert technologique grâce à ses liens étroits avec les ONG et les organisations de producteurs au sein du département à Santa Cruz. Il possède une certaine expérience des tests menés dans les fermes sous le contrôle de techniciens. En outre, les points de vue des fermiers ne sont pas formellement pris en compte lors de l'évaluation de ces initiatives. L'objectif de ce projet était de renforcer les pratiques de conservation des sols et de l'eau dans les vallées tempérées par la mise en commun de l'information et le soutien des expériences faites par les fermiers.

C'est la première fois que le CIAT soutient des essais intégralement conçus par des fermiers et dans lesquels ceux-ci participent également à l'évaluation du projet.

Relever les défis techniques, sociaux et économiques de la rizipisciculture au Laos en mettant l'accent sur la participation des femmes (Addressing technical, social and economic constraints to rice-fish culture in Laos, emphasizing women's involvement)

Ce projet est coordonné par le Systems Group (groupe des systèmes) de l'Institute of Aquaculture (IoA, institut d'aquaculture) de l'université de Stirling, en collaboration avec le personnel de la Livestock and Fisheries Section (LFS, département de l'élevage et des pêches) du Laos et la Lao Women's Union (LWU, union des femmes lao). Dans la province de Savannakhet, la LFS en est aux premières étapes du développement institutionnel et, avec le soutien du projet de vulgarisation de l'Institut asiatique de technologie, est en train de renforcer ses capacités de travail pour œuvrer, avec les fermiers, au développement et à la gestion des ressources aquatiques à petite échelle. Le personnel n'a ni expérience pratique de la recherche, ni réseau national ou régional de recherche à contacter pour obtenir des recommandations techniques. La LFS voudrait donc renforcer ses propres procédures de formulation et de mise à l'essai de recommandations. Le projet de l'IoA travaille avec la LFS et les fermiers intéressés afin d'étudier et de supprimer les obstacles à la pisciculture dans les rizières et mettre l'accent sur le rôle des femmes dans le développement technologique.

Les deux projets sont financés par le Department for International Development (DFID, ministère du développement international) du Royaume-Uni.

Tableau 3.1
Caractéristiques des deux projets

Caractéristiques	*Bolivie*	*Laos*
Autres collaborateurs	ONG	LWU, organisation gouvernementale, représentée aux niveaux de la province et du district, ayant des membres dans tous les villages
Projet axé sur la technologie	Conservation des sols et de l'eau	Rizipisciculture
Zone du projet	Collines semi-arides en culture sèche dans le piémont andin	Surtout des rizières en culture sèche, à basse altitude, avec des pluies très saisonnières
Diversité de la région du projet	Pentes et altitudes variées dans chaque communauté, large éventail de climats pour les diverses communautés	Climats, systèmes de drainage, topographie et densité de la population variés
Risques en matière d'environnement	Sécheresse	Sécheresse et inondations
Analyse de la situation	Besoins identifiés par les institutions locales, évaluation rurale participative (ERP) et évaluation rurale rapide (ERR), en s'appuyant aussi sur les recherches publiées[3]. Celles-ci ont déterminé le contenu d'ateliers de mise en commun de l'information au cours desquels les fermiers ont mis au point des expériences	Besoins identifiés par les institutions et les fermiers ; outils d'ERP et d'ERR utilisés pour préparer une analyse plus détaillée de la situation (car il existait peu d'information) et définir le soutien institutionnel aux expériences[4]
Disponibilité de technologies adaptées	Aucune étude antérieure des connaissances techniques indigènes (CTI) ; pratiques de conservation des sols jamais mises à l'essai dans la région ; espèces et pratiques adaptées non connues	Une étude du CTI ; recommandations de la FAO ne convenant pas à la production saisonnière de riz en culture sèche
Approche choisie pour la mise à l'essai	Expériences planifiées par les fermiers lors d'un atelier, après avoir discuté des expériences respectives avec les autres fermiers et les ONG	Expériences planifiées individuellement dans les rizières par les fermiers au moyen de discussions avec les chercheurs
Approche choisie pour le SEP	Ateliers de mise en commun de l'information ; approche informelle et flexible du SEP au début, puis plus formelle par la suite, pour améliorer l'apprentissage des bailleurs de fonds et des institutions	SEP formalisé dès le départ pour convenir à l'expérience institutionnelle et satisfaire aux exigences du développement institutionnel
Élaboration d'indicateurs	Déduits de façon informelle lors d'entretiens avec les fermiers propriétaires des terres où ont lieu les expériences. Énumérés par les groupes de fermiers lors des ateliers	Identifiés lors de discussions de groupe avec les fermiers et les chercheurs et par des diagrammes illustrant l'utilisation et montrant les changements systémiques

3. Lawrence *et al.* (1997a) ; Lawrence (1998a, 1998b).
4. Haylor *et al.* (1997).

Contexte des projets en Bolivie et au Laos

Les deux projets ont en commun la diversité de leur environnement et le manque de technologies adaptées à la zone écologique dans laquelle ils se déroulent (voir le tableau 3.1).

Étant donné la complexité de l'environnement local, les chercheurs ont proposé une approche participative pour l'élaboration de systèmes agricoles fondés sur les connaissances et les priorités des fermiers. Une méthodologie similaire a été adoptée pour les deux projets. Celle-ci facilite un apprentissage à double sens entre les fermiers et les chercheurs. Elle permet aussi d'obtenir le soutien du gouvernement pour élaborer des essais axés sur les connaissances locales et scientifiques. Les projets diffèrent sur les points suivants :

- le contexte institutionnel ;
- la conception du projet (l'un est orienté vers la production et l'autre vers la conservation des ressources) ;
- la facilité de communication ;
- les contacts entre les institutions de recherche locales et les ONG (voir tableau 3.2).

Apprécier à leur juste valeur les connaissances des hommes et des femmes

La problématique des divergences d'analyse entre hommes et femmes demeure un aspect négligé du développement rural dans les deux cultures. Les chercheurs étaient donc soucieux de mettre l'accent sur ce point. Ainsi au Laos, après une analyse de la situation, les fonctionnaires locaux se sont rendu compte qu'il existait des opinions différentes au sein de la communauté, notamment entre hommes et femmes. Dans les expériences antérieures, on arrivait à un consensus au niveau des villages. Mais celui-ci était le plus souvent dicté par le point de vue des hommes les plus haut placés. Si les chercheurs de l'extérieur voyaient dans le suivi et l'évaluation participatifs (SEP) un outil essentiel pour mieux connaître l'expérience et les opinions des femmes, le personnel local était lui aussi conscient qu'hommes et femmes n'ont pas les mêmes connaissances et attitudes, notamment à propos du développement technologique.

Aucune des institutions de recherche qui collaboraient aux projets n'a cependant l'habitude de consulter les fermières. Leur personnel a tendance à partir du principe que les femmes et les hommes ont le même savoir en matière d'agriculture, que les hommes finissent tôt ou tard par discuter de ces questions avec leurs femmes ou que les femmes ne sont pas des prota-

Tableau 3.2
Caractéristiques des institutions de recherche partenaires dans les deux pays

Caractéristiques	*Bolivie*	*Laos*
Institution partenaire	CIAT (un institut départemental de recherche agricole du gouvernement)	LFS (un service de soutien du gouvernement au niveau provincial pour l'élevage et les pêches)
Structure institutionnelle	Système de gestion d'équipes interdisciplinaires et inter-zones ; non hiérarchique	Hiérarchique mais avec une autonomie considérable au niveau local (district)
Produit de base	Système dans son ensemble	Bétail et poisson
Expérience en matière d'études et de diagnostic	Le personnel a mené des ERR en équipes multidisciplinaires, souvent sur un produit unique	Aucune. Le personnel a fait des dénombrements du bétail
Sources habituelles pour la technologie	Leurs propres recherches, quelques essais sur le terrain	Du fait de l'absence de système de recherche agricole national, le LFS a dû faire appel à son bon sens pour proposer des recommandations aux fermiers
Expérience en matière d'extension	Transfert de technologie aux « utilisateurs intermédiaires », ONG par exemple	Pas systématisée ; recommandations faites à partir de l'expérience personnelle des employés
Expérience en matière de SEP	Les chercheurs font généralement des évaluations formelles des essais dans les fermes mais aussi, parfois, des évaluations informelles utilisant les critères des fermiers	Aucune, mais le personnel local est souvent constitué de fermiers qui ont une bonne compréhension des besoins et des contraintes des fermiers
Facilité de communication	Ensemble du personnel joignable par téléphone ; bureaux locaux accessibles en voiture par des routes non revêtues (compter six heures)	Impossible de téléphoner aux districts éloignés ; bureaux locaux accessibles en voiture par des routes non revêtues (compter six heures)
Contacts avec les ONG	Fréquents, institutionnalisés	Peu fréquents

gonistes pertinentes du développement technologique. L'aquaculture au Laos et les productions agricoles en Bolivie sont généralement considérées comme « un travail d'homme ». Dans les deux cas, le développement technologique aura cependant des retombées différentes sur les hommes et les femmes. Qui plus est, en Bolivie comme au Laos, les femmes jouent un rôle bien plus important dans les systèmes agricoles que ne le pensaient les conseillers techniques et les travailleurs de la vulgarisation.

Dans ce chapitre, nous comparons ces deux expériences et leurs implications pour l'élaboration d'un processus de recherche de SEP. L'accent est

mis sur l'élaboration des indicateurs et sur les atouts du recours à une grille de notation pour évaluer l'impact des nouvelles technologies agricoles[5]. En nous penchant sur ces deux projets, correspondant à des cultures et des contextes institutionnels différents, nous pouvons observer comment les outils d'évaluation sont adaptés aux conditions locales et ce que leur utilisation a appris aux participants. Nous proposons en outre une réflexion sur la possibilité d'appliquer l'information produite par l'approche de SEP à un contexte plus large.

La méthodologie dans la pratique

Bien qu'aucune des institutions de recherche qui collaboraient aux projets n'aient vraiment eu d'expérience pratique du SEP, elles ont toutes deux adopté une méthodologie de projet qui met l'accent sur la participation des intervenants. En Bolivie, fermiers, scientifiques et employés d'ONG ont participé à l'identification et à la mise en commun des connaissances des fermiers. Grâce à la structure non hiérarchique du CIAT, son personnel a eu beaucoup de liberté pour travailler avec les fermiers, et le personnel du terrain a pu implicitement axer ses recherches sur la connaissance approfondie des priorités des fermiers. Le processus de SEP a commencé par un atelier de planification de la recherche. Au cours de celui-ci, les fermiers ont programmé leurs propres essais en fonction de leur savoir personnel et de leur expérience en matière de conservation des sols. Du fait de la diversité des intervenants, différents types de renseignements étaient nécessaires pour le processus de suivi. Le personnel s'est rapidement rendu compte de la nécessité d'adopter une approche participative du SE. En effet, leur interaction étroite avec les communautés locales leur a fait prendre conscience des besoins des fermiers, de leurs expériences antérieures d'essais dans des fermes et du fait que les fermiers n'ont pas les mêmes critères pour juger de la réussite d'une technologie.

Au Laos, le travail en collaboration étroite avec les fermiers étant encore une approche nouvelle dans l'institution partenaire du projet, les chercheurs ont décidé d'intégrer plus formellement le SEP aux plans de travail pour respecter les pratiques institutionnelles locales. On a mis l'accent, dans ce

5. Parmi les autres méthodes d'évaluation, on citera la documentation du processus (ce chapitre en est un des produits) et l'organisation d'ateliers pour mettre les expériences en commun avec les autres institutions. Ces expériences se poursuivent et sont décrites ailleurs (Lawrence *et al.*, 1997b ; Haylor *et al.*, 1997).

projet, sur l'augmentation de la production de poisson dans les rivières et l'on s'est efforcé d'établir des liens entre les chercheurs de l'extérieur (de l'IoA et de l'AERDD), la LFS et la LWU aux niveaux de la province et du district. Le personnel de district était alors censé travailler avec les fermiers. Dès le départ, on a considéré les connaissances et les opinions des intervenants – y compris celles des fermiers, des diverses institutions et des chercheurs – comme des composantes importantes du processus de recherche. Les institutions locales (la LWU et la LFS) avaient des contacts étroits avec les communautés agricoles mais peu d'expérience de la mise en commun et de l'enregistrement systématiques de l'information avec les fermiers. Les chercheurs de la LFS avaient une certaine expérience de la collecte de données mais une connaissance limitée des conditions locales. Ils ont en outre rencontré des obstacles culturels et linguistiques. Après avoir travaillé en collaboration étroite avec les fermiers lors des ateliers, un système participatif a été établi pour l'enregistrement de l'information relative aux essais dans les fermes. Ceci pour permettre aux fermiers d'identifier les possibilités de développement de l'aquaculture.

Bien qu'il n'ait pas été le même dans les deux pays, le processus d'élaboration des indicateurs s'est articulé autour des grandes étapes suivantes :

(1) analyse de la situation pour mieux comprendre les interrelations dans les systèmes agricoles et identifier la perception des fermiers ;
(2) discussions avec les fermiers sur leur expérience personnelle des changements à la suite de nouvelles pratiques agricoles (conservation des sols ou pisciculture) ;
(3) échanges avec d'autres fermiers (individuellement ou en groupes) au sujet de leurs attentes à propos de nouvelles pratiques agricoles ;
(4) élaboration d'indicateurs en collaboration avec des fermiers et des chercheurs pour montrer les changements dans les systèmes agricoles et l'incidence des nouvelles technologies ;
(5) perfectionnement des indicateurs sur le terrain en faisant participer davantage de fermiers ;
(6) utilisation de diagrammes matriciels construits autour des indicateurs identifiés pour classer et noter les changements.

En Bolivie, le travail a commencé avec un ou deux fermiers dans chacune des trois communautés. Ce nombre est maintenant passé à dix fermiers dans chaque communauté et des essais dans les fermes sont prévus pour les saisons à venir. Au Laos, l'équipe travaille actuellement avec cinq à dix familles dans chacune des six communautés.

Comme les chercheurs s'intéressaient aux effets des nouvelles technologies sur les modes de subsistance des fermiers, ils ont décidé d'adopter une

grille de notation pour le suivi et l'enregistrement de l'information. Cette méthode a été utilisée pour l'évaluation participative de technologies simples comme les essais avec des variétés végétales (Ashby, 1990). Comme on l'a vu, il est souvent plus difficile de faire des comparaisons lorsqu'il s'agit d'interventions sur tout un système agricole. Au lieu de comparer directement diverses technologies, ces projets utilisent donc des grilles de notation pour mesurer comment les membres des ménages de fermiers perçoivent globalement leur système agricole *avant* et *après* l'essai. L'intention était d'utiliser pour ces grilles les indicateurs élaborés par les fermiers pour étudier les changements dans le système agricole.

Évolution des indicateurs en Bolivie

Le processus d'élaboration a été plus libre et moins systématiquement documenté en Bolivie qu'au Laos. Ceci tient à la structure institutionnelle du CIAT, plus flexible, et au peu d'expérience de son personnel en matière de documentation. Les chercheurs ont commencé par demander aux fermiers d'évaluer leurs essais antérieurs de plantation de haies le long des courbes de niveau. Ceci a permis d'identifier des indicateurs au moyen d'entretiens semi-structurés avec des fermiers. Les évaluations des fermiers étaient centrées sur leur perception des changements à la suite des essais. Les chercheurs externes en ont déduit des indicateurs qu'ils ont ensuite utilisés pour déterminer en quoi les perceptions des fermiers avaient changé au cours de l'essai. Cependant, comme on l'expliquera plus loin, les indicateurs implicites utilisés par les fermiers ont évolué lorsqu'ils ont commencé à appliquer la nouvelle technologie.

Au début, lorsque les haies étaient encore petites, les fermiers ont identifié les critères suivants comme étant importants pour eux :

- le temps (travail) passé à préparer le terrain pour l'ensemencement, par exemple lorsque la friche ou le chaume n'est pas brûlé ;
- le risque que les haies soient broutées et détruites par le bétail ;
- la compatibilité avec des pratiques agricoles telles que le labourage avec des bœufs.

Huit mois plus tard, les fermiers participant aux essais ont remarqué avec leurs voisins que la terre s'accumulait du côté de la colline situé au dessus des haies et que les pluies récentes avaient laissé le sol plus humide autour des arbres qu'ailleurs sur la pente. Deux nouveaux critères ont alors été ajoutés :

- la rétention d'humidité ;
- la conservation du sol.

À ce stade, les fermiers ont été plus nombreux à exprimer leur intérêt pour des essais supplémentaires. Alors qu'au début ils s'inquiétaient des effets potentiels néfastes sur le système agricole, ils commençaient maintenant à voir les retombées positives possibles. En documentant les critères utilisés par les fermiers pour évaluer la technologie, les chercheurs et les fermiers ont mieux compris le rôle de la conservation des sols dans l'ensemble du système. Cela a en outre été utile aux chercheurs qui ont pu déduire des indicateurs basés sur ces critères et mesurer comment l'attitude des fermiers à l'égard des nouvelles technologies peut évoluer, les doutes initiaux pouvant faire place à un plus grand enthousiasme pour l'expérimentation et l'identification d'autres méthodes de production.

Plus tard dans le processus, un atelier de planification de la recherche a été organisé au cours duquel les fermiers ont explicitement identifié des indicateurs pour l'évaluation. Ils ont développé les indicateurs que les chercheurs avaient déduits jusque-là. La question posée aux fermiers était la suivante : « Comment saurai-je si mon expérience marche bien ? ». Les indicateurs identifiés par les fermiers pour l'évaluation comprenaient :
– terre de couleur foncée ;
– végétation abondante ;
– pas de terre nue ;
– humidité dans le sol ;
– production accrue ;
– nos voisins copient ce que nous faisons ;
– écoulement d'eau accru ;
– plus de matières organiques dans le sol ;
– le sol reste sur les collines et n'est pas emporté par l'eau ;
– animaux plus lourds.

Les indicateurs des fermiers reflétaient les causes et les effets d'une plus grande fertilité et d'une meilleure conservation des sols. Ces indicateurs ont montré aux chercheurs que les fermiers comprennent les liens existant entre couverture, couleur, matières organiques, humidité et fertilité du sol et productivité. Ils montrent en outre que les fermiers font passer l'amélioration de la fertilité, des cultures agricoles et de l'élevage avant la lutte contre l'érosion du sol.

Le processus d'élaboration d'indicateurs a mis en lumière des différences importantes entre les points de vue des hommes et des femmes sur l'évaluation. Les femmes se souciaient davantage de savoir si les espèces choisies pour les haies pourraient servir de combustible et si les moutons les brouteraient alors que, pour les hommes, le risque de voir les haies broutées par le bétail passait avant le besoin de combustible. Lors d'essais antérieurs, on a utilisé des herbes et des arbres légumineux pour délimiter les courbes de niveau, ce que la plupart des fermiers ont trouvé satisfaisant. Les critères d'évaluation des femmes

ont cependant révélé qu'elles préféraient planter des herbes et des arbres en pâturages ou en plantations simples. Cela montre clairement qu'elles se soucient en priorité de l'alimentation du bétail et de la production de combustible.

Des méthodes plus formelles au Laos

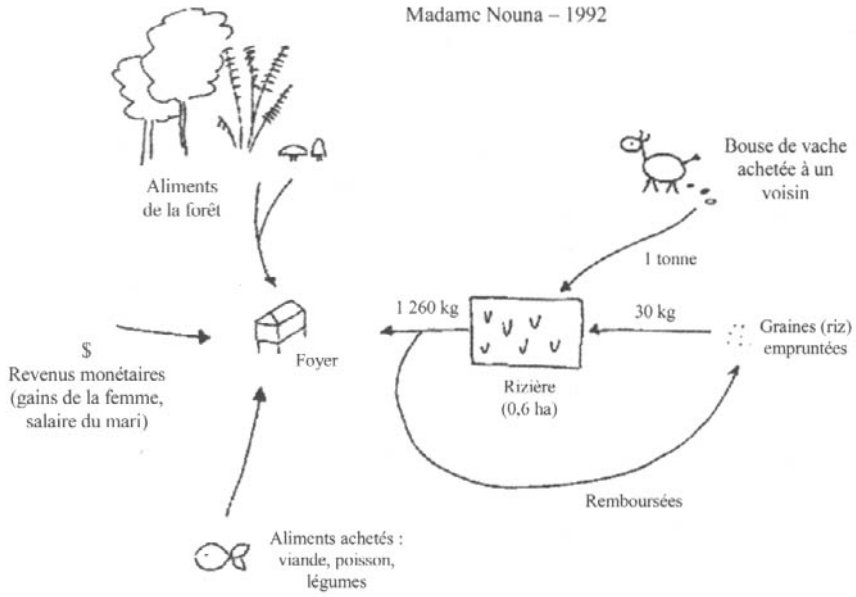
Les institutions partenaires du Laos avaient nettement moins d'expérience de la recherche et de l'évaluation participatives que celles de Bolivie. Et les obstacles linguistiques ont, par ailleurs, compliqué la communication entre les intervenants. Les chercheurs externes ont donc joué un rôle plus important au début pour mettre en place le processus de SEP et aider le personnel de projet à élaborer des outils. Une approche plus structurée et plus formelle a été adoptée, en partie parce que le personnel institutionnel était plus habitué à des directives précises pour la plupart des activités. Le personnel du projet a décidé d'utiliser des grilles de notation et de ne travailler qu'avec des fermiers possédant une certaine expérience de la production piscicole. Il voulait en effet éviter les complications associées à l'enregistrement de l'information pour des groupes de discussion plus nombreux. Ce processus plus structuré a contribué à atténuer les difficultés linguistiques et le manque d'assurance du personnel lorsque celui-ci doit utiliser des méthodes flexibles.

Le personnel n'ayant pas beaucoup l'expérience des entretiens semi-structurés, les chercheurs externes ont suggéré de faire des diagrammes de flux des ressources biologiques pour identifier les indicateurs locaux des changements dans les systèmes agricoles[6]. Les fermiers faisant de la pisciculture ont dessiné des diagrammes illustrant leur système agricole avant et après l'introduction d'activités piscicoles. Il est ressorti de ces échanges que les intrants et les extrants biologiques et physiques avaient changé ainsi que les mouvements de trésorerie, le travail et l'alimentation familiale. Les figures 3.1 et 3.2 reproduisent des diagrammes dessinés par madame Nouna, du village de Nyangsoung, pour illustrer la complexité de son système actuel de rizipisciculture (figure 3.2) par rapport à son ancien système. Ils ont permis de se rendre compte que l'excavation dans les rizières de fossés destinés à faciliter l'élevage de poisson avait généré une augmentation quantitative des peuplements[7].

Les observations des fermiers sur les changements, à partir des diagrammes de système, ont ensuite été utilisées par les fermiers et les chercheurs pour identifier des critères d'évaluation des essais de rizipisci-

6. Les diagrammes de système sont un instrument d'ERP qui a été utilisé ailleurs pour décrire les systèmes agricoles (Lightfoot *et al.*, 1993).
7. Il se peut que la production de riz ait augmenté aussi parce que madame Nouna s'est mise à ajouter de l'engrais au moment où elle a commencé la pisciculture.

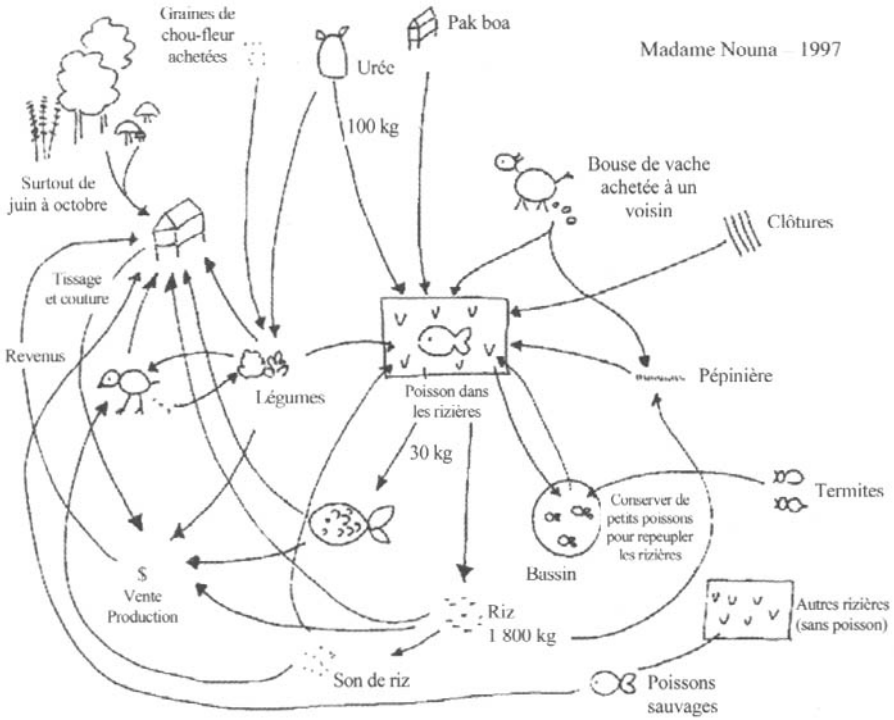
Figure 3.1
Flux des ressources à la ferme de madame Nouna avant l'introduction de poisson dans sa rizière



culture. Les discussions pour le choix de ces indicateurs ont porté principalement sur les avantages et les inconvénients de la présence de poissons dans les rizières. Les conséquences indirectes, comme le gain de temps (moins de temps passé à chercher de la nourriture) et l'économie d'argent (moins de nourriture à acheter), la nutrition, la production de riz et le nombre de poissons sauvages, ont aussi été considérées. Neuf indicateurs ont finalement été retenus : temps, investissement, travail, terrain, production de riz, nombre de poissons sauvages, nombre de poissons d'élevage, connaissances techniques et frais de subsistance. Après rencontre avec les fermiers, deux autres indicateurs ont été ajoutés : meilleure alimentation pour la famille et revenus accrus (voir figure 3.3).

Les indicateurs sélectionnés ont été intégrés aux grilles utilisées pour le suivi et l'évaluation des résultats. La première fois que l'on a essayé d'utiliser une grille, on a demandé aux participants de classer les indicateurs, ce qui n'a pas très bien marché car ils n'avaient pas bien compris comment utiliser la grille. Pour la deuxième tentative, on s'est servi d'une grille de notation plus conventionnelle et le personnel local a mieux maîtrisé cette

Figure 3.2
Flux des ressources de la ferme de madame Nouna après l'introduction de poisson dans sa rizière, avec des « innovations multiples » et modification de divers facteurs à la suite de ces innovations



méthode (figure 3.3). Le personnel s'est servi de grilles de notation avec enthousiasme lors de l'analyse de la situation et était donc très à l'aise avec cet instrument. Des cailloux ont été utilisés pour indiquer la perception de la valeur quantitative de chaque facteur (beaucoup, moyennement, peu) avant et pendant l'essai. L'évaluation a également été faite après les essais dans les fermes. Ceci afin de voir en quoi la perception des fermiers avait évolué[8].

8. En règle générale, les fermiers ont du mal, conceptuellement, à établir des valeurs de départ pour la production de riz et de poisson ou pour le travail. Lorsqu'ils fournissent des valeurs de départ, notre expérience sur d'autres projets indiquerait qu'ils ont tendance à donner la même valeur à tous les éléments (0 dans la parcelle de contrôle, par exemple). Il serait par conséquent fort problématique de demander à un fermier de représenter tous ces facteurs par des tas de cailloux *avant* les essais. Il est beaucoup plus simple de les interroger sur l'impact après les essais et de représenter les changements par des notes « avant » et « après ».

Figure 3.3
Formulaire pour le suivi de la rizipisciculture (Savannakhet, Laos)

province .....
district .....
village .....
enquêteur .....
personne interrogée .....
date .....

Sujet	Avant pisciculture	Après pisciculture	Commentaires
Temps			
Investissement			
Travail			
Terrain			
Production de riz			
Rendement du poisson sauvage			
Rendement du poisson d'élevage			
Connaissance technique			
Frais de subsistance			
Revenus			
Nourriture			
Autre ...			
Autre ...			

Explication

1 beaucoup 10 xxxxx
xxxxx

moyennement 5 xxxxx

peu 1 x

2 Interroger les participants une seule fois, après qu'ils aient élevé des poissons, et leur demander l'importance des sujets ci-dessus avant *et* après qu'ils aient élevé du poisson. Cette comparaison a pour but d'identifier les différences éventuelles et leur évolution.

Les grilles de notation indiquent que les fermiers perçoivent d'importantes augmentations des productions de riz et de poisson. La grille a été utilisée dans le cadre de rencontres avec des hommes et des femmes des foyers participant à l'étude. Les résultats suggèrent qu'hommes et femmes n'évaluent pas de la même façon la quantité de travail requise par la nouvelle technologie (plus selon les femmes, en général) et n'ont pas la même perception de la production de poissons qui en résulte (on a constaté des variations mais pas de différences constantes entre les points de vue des hommes et des femmes). Les discussions ont apporté des renseignements supplémentaires similaires à ceux obtenus en Bolivie : les foyers de fermiers (les hommes comme les femmes) donnent la priorité aux indicateurs qui représentent les risques ou les coûts – et peuvent par conséquent être négatifs – au détriment des indicateurs représentant des avantages ou des incidences éventuellement positives. Comme c'était le cas en Bolivie, les priorités des fermiers pourraient très bien changer s'ils percevaient la production de poisson comme une réussite.

Bien que l'approche utilisée au Laos ait été plus formelle, le processus a permis de faire participer activement les fermiers à l'analyse des changements survenus dans leur ferme. Le personnel local a été particulièrement impressionné par l'efficacité des diagrammes de système pour l'évaluation de la technologie. Ils ont d'ailleurs adopté cette méthode dans les autres recherches. Les diagrammes ont facilité la communication entre les chercheurs et les fermiers qui ont trouvé beaucoup plus facile de parler de leurs expériences en se servant d'illustrations visuelles.

Les possibilités d'augmenter la participation des intervenants

Dans les deux projets, les chercheurs externes (IoA et AERDD) et les bailleurs de fonds ont joué un rôle essentiel dans la promotion d'une approche participative d'évaluation de la technologie. Alors que les institutions partenaires en Bolivie et au Laos étaient toutes deux intéressées par l'utilisation des méthodes d'ERP, elles ne concevaient pas initialement que la « recherche participative » puisse aller au-delà de l'analyse de la situation ou de la phase de diagnostic. Le processus a encouragé un éventail plus large d'intervenants, y compris parmi les institutions gouvernementales et non gouvernementales, à participer au projet et à en tirer des enseignements, ce qui a permis d'accroître la portée du programme et de faire participer un plus grand nombre de fermiers.

L'expérience de l'équipe suggère cependant que le personnel de recherche des organismes externes et locaux concernés pourrait bénéficier du processus davantage que les fermiers. En Bolivie par exemple, les chercheurs du CIAT

ont insisté sur la nécessité de se servir des critères des fermiers pour évaluer les essais avec eux. Cela les aiderait, pensent-ils, à faire d'autres recherches et du travail de vulgarisation à l'avenir. Au Laos, le personnel de recherche du gouvernement local ayant une expérience limitée du travail en collaboration étroite avec les fermiers et souhaitant apprendre à utiliser des instruments de recherche participatifs, il y avait de bonnes raisons de renforcer les institutions locales. Dans les deux pays, les chercheurs ont donc beaucoup appris à propos des points de vue et des priorités des fermiers. Ils comprennent mieux les critères d'évaluation locaux et la façon dont ces derniers influent sur l'adoption ou l'élaboration de nouvelles technologies. Pour ce qui est d'apporter des avantages directs aux fermiers, l'utilité des processus participatifs reste à établir.

Pendant l'auto-évaluation du processus de recherche dans son ensemble (y compris le SEP), les équipes de recherche ont senti que les fermiers pourraient participer encore davantage. En Bolivie par exemple, cela reste difficile d'associer les femmes au processus de recherche. Leur perception des institutions et de la communauté les empêche de participer plus activement et leur savoir et leurs priorités ne sont donc pas véritablement intégrés. Au Laos, le fait que l'on se soit concentré sur les foyers de fermiers participant au projet signifie que l'on a ignoré l'impact de la technologie sur les fermiers ne participant pas. En incluant ces derniers dans l'évaluation des essais dans les fermes, on parviendrait à une plus grande équité et on obtiendrait des renseignements utiles aux chercheurs étrangers et aux décideurs nationaux s'intéressant au développement agricole. Par ailleurs, le personnel local au Laos a, dans l'ensemble, traité les grilles comme de simples formulaires pour enregistrer l'information, au lieu d'y voir des outils permettant de stimuler l'analyse des fermiers, de reconnaître les différents points de vue des intervenants et d'évaluer les impacts sur les hommes et les femmes.

Même s'il y a encore des obstacles à la participation des fermiers, certains éléments indiquent que ces derniers peuvent bénéficier du processus de SEP et en bénéficient d'ailleurs. Ainsi, en Bolivie, plusieurs fermiers se servent maintenant de certains des indicateurs élaborés pour documenter leurs essais. Les interactions avec les chercheurs du CIAT étant plus informelles et personnelles, il est devenu assez artificiel de documenter ces indicateurs au moyen de grilles plus explicites. Les fermiers participant aux essais ont donc commencé à élaborer leurs propres formulaires d'évaluation pour le suivi de ces indicateurs (perte de sols, quantité de fourrage produite et rendement des cultures) et la comparaison des résultats avant et après les essais[9].

9. Les femmes ont cependant plus de difficultés à élaborer leurs propres formulaires car elles sont souvent moins alphabétisées que les hommes dans cette partie de la Bolivie. Au fur et à mesure que plus de femmes participeront au projet, il deviendra de plus en plus pratique de se servir de grilles pour enregistrer facilement l'information.

Utiliser les indicateurs participatifs pour appliquer les résultats à plus grande échelle

Le processus de recherche en Bolivie et au Laos a conduit à des expériences conçues et gérées par des fermiers. Un certain nombre d'intervenants ayant des buts communs mais aussi des objectifs spécifiques y ont participé. Les intervenants institutionnels, y compris les bailleurs de fonds, s'intéressent en particulier à l'utilité à plus grande échelle des résultats pour informer les politiques et formuler les recommandations pour d'autres régions comparables du monde (Lawrence *et. al.*, 1997b). Ils s'interrogent ainsi sur la façon dont on pourrait généraliser les stratégies adoptées par les fermiers, les mécanismes de prise de décision, les critères locaux de SE et les méthodes de collecte de données (l'utilisation de grilles, par exemple). On verra dans la section suivante comment les chercheurs externes peuvent utiliser les méthodes et les principes formels de recherche pour satisfaire l'intérêt des intervenants.

Qui fait les expériences ?

Les objectifs de ces projets de recherches indiquent clairement que les fermiers remplissent un rôle essentiel. En tant qu'expérimentateurs dans l'élaboration des essais dans les fermes, ils évaluent et comparent les résultats, alors que les chercheurs remplissent les fonctions d'animateurs et d'observateurs. Cette répartition des rôles et des objectifs détermine également la façon dont les résultats des recherches sont analysés et utilisés par les différents intervenants. Ainsi, en termes d'avantages directs tirés de la technologie, l'expérience de chacun des fermiers produira des enseignements spécifiques à son exploitation. En l'absence d'intervention extérieure, il est probable que les fermiers assurent eux-mêmes le suivi et l'évaluation des résultats mais au moyen de mécanismes plus informels (observations quotidiennes, par exemple). Cependant, ce qui intéresse les chercheurs de l'extérieur, c'est l'enregistrement des processus de SE et, donc, l'élaboration et l'utilisation des instruments de collecte de données en partenariat avec les fermiers. Au Laos en particulier, les chercheurs externes souhaitaient vraiment mettre au point des grilles d'évaluation qui leur ont ensuite servi pour enregistrer les critères de SE pertinents pour chaque expérience et pour formaliser la méthodologie de SE pour tous les fermiers. Le recours à des grilles de SE peut par la suite aider les chercheurs externes à intégrer les résultats et à faire des comparaisons plus formelles et/ou quantitatives.

L'information rassemblée dans les grilles permettra aux chercheurs de faire, dans une certaine mesure, des comparaisons dans le temps et entre les différentes stratégies des fermiers. La nature extrêmement variable et précaire des systèmes agricoles rend cependant la comparaison de ces stratégies difficile. La comparaison est plus aisée lorsqu'un fermier décide de faire une expérience pour essayer deux types de « traitements ». Ceci n'était pas très apprécié des fermiers au Laos car la technologie piscicole est nouvelle et le traitement principal – l'intégration de la pisciculture au système agricole – était surtout adopté à petite échelle, comme un traitement unique dans une partie de la propriété foncière. En Bolivie, au contraire, certains fermiers ont essayé plus d'un traitement dans la même ferme, le plus souvent en utilisant différentes espèces pour les haies et les cultures de couverture. Le problème, lorsque l'on compare des expériences portant sur un seul traitement, tient aux faits qu'il est difficile de dissocier les effets des variables locales sur les traitements et que l'on attend des fermiers qu'ils utilisent des critères similaires pour évaluer ces traitements.

Dans d'autres cas, les comparaisons sont possibles lorsqu'un groupe relativement nombreux de fermiers décide de mettre à l'essai un assez petit nombre de traitements. Dans ce type de contexte, les résultats de recherches obtenus peuvent non seulement donner une idée générale des principaux effets d'un traitement mais aussi indiquer dans quelle mesure cet impact peut varier. L'analyse de la variabilité de l'impact, en particulier en fonction des caractéristiques d'un fermier particulier ou des recommandations possibles, peut fournir une base solide pour des généralisations. En Bolivie, nous nous attendons à ce que, d'ici la fin de la troisième année du projet, le nombre des fermiers faisant des expériences s'élève à une cinquantaine[10]. Selon les résultats des différents traitements, le CIAT pourrait entreprendre une analyse de ce type à mi-parcours. La répétition des expériences permettrait de généraliser les résultats au moyen de techniques statistiques. Notre capacité à mesurer la variabilité dépendra cependant du nombre de technologies adoptées par les fermiers, du nombre de fermiers faisant des expériences et des hypothèses à formuler pour décider si des comparaisons sont possibles (c'est-à-dire si la stratégie d'un fermier est suffisamment similaire à celle d'un autre fermier).

La représentativité

Des affirmations générales peuvent être faites seulement si les fermiers qui participent sont suffisamment représentatifs de la population et des

10. Le projet est actuellement dans sa deuxième année.

systèmes agricoles pour lesquels on tente de généraliser. Mais comment peut-on s'assurer de la représentativité des fermiers dans un processus de recherche participatif et fluide ? L'un des moyens consiste à sélectionner des participants de façon aléatoire, mais cela peut s'avérer difficile – surtout lorsque l'on vise à faire une recherche participative. On peut aussi vérifier, après avoir sélectionné les fermiers, si les participants sont représentatifs de la population plus générale au moyen de caractéristiques communément acceptées (c'est-à-dire niveau de richesse, composition ethnique, caractéristiques du système agricole non modifié, etc.).

Classements ou notation ?

Lors de l'élaboration des grilles de SE, l'utilisation de classements ou de notes permettra différents types d'analyses. Le classement est utile pour identifier les critères auxquels les fermiers accordent le plus d'importance mais moins utile pour généraliser. Les classements contiennent moins d'information que les notes dans la mesure où ils sont fonction du nombre et du type de critères choisis par les participants pour l'exercice de classement. Il est par conséquent difficile d'avoir recours aux classements, pour un groupe, si on veut les combiner avec les classements produits par d'autres groupes, à moins que des critères rigoureusement identiques ne soient imposés à tous les groupes. Cette approche n'est pas vraiment souhaitable, en particulier dans le contexte de recherches participatives. D'un autre côté, la note présente un avantage par rapport au classement car elle contient davantage d'information[11]. Alors qu'il est possible d'établir un classement à partir de notes, il est impossible d'arriver à des notes à partir d'un classement. La notation permet donc de combiner et comparer les notes de différents groupes de fermiers sans qu'il soit nécessaire d'imposer autant de conditions dans le processus participatif.

Si l'on veut faire des généralisations ou des comparaisons quantitatives, il est important de mesurer la variabilité. Dans les discussions de groupe qui ont lieu pendant la notation matricielle, les participants ont cependant souvent tendance à minimiser les variations entre les différents points de vue et expériences et à arriver ainsi à un consensus de groupe ou à des compromis. Au Laos, pour s'assurer d'un certain niveau de diversité et de

11. Les classements ne donnent que la position relative de chaque critère par rapport aux autres critères envisagés. Ils indiquent lequel passe en premier, en second, etc. Par contre, les notes donnent une mesure de l'importance de chacun des critères par rapport à une échelle continue de priorité sur laquelle les fermiers et les chercheurs se sont (implicitement) entendus au cours de discussions. Ces derniers, à partir des notes, peuvent déduire le classement.

variabilité, le consensus du groupe a servi de base à l'élaboration des indicateurs. Mais on a demandé à chaque participant d'évaluer indépendamment ses propres expériences. Les séries de notes obtenues ont fourni aux chercheurs externes des renseignements sur lesquels baser les analyses quantitatives ultérieures. Ceci les a aidés à parvenir à des conclusions plus générales dans leurs travaux.

Dans leur recherche d'outils pour généraliser à partir des résultats obtenus avec les processus participatifs, les équipes de recherche ont éprouvé le besoin d'utiliser des mesures plus quantitatives et de tirer parti des idées statistiques souvent utilisées dans d'autres domaines de recherche. Le défi est de ne pas perdre les avantages réels des méthodes participatives, tout en intégrant des principes tels que la reproduction, les observations indépendantes et la représentativité, qui permettent d'utiliser les méthodes statistiques de généralisation. L'utilisation de grilles ouvre des possibilités de parvenir à un équilibre entre ces deux objectifs de recherche.

Les enseignements tirés

Ce chapitre recense certains défis associés aux projets de recherche participative financés par des bailleurs de fonds. On notera parmi ceux-ci :
- la prise en compte des besoins des différents intervenants ;
- la généralisation des résultats et des conclusions des projets ;
- l'élaboration de méthodes participatives adaptées et d'approches institutionnelles participatives au sein des établissements de recherche ;
- l'identification d'indicateurs de mesure des changements dans les systèmes sous l'effet de l'élaboration de technologies participatives.

On trouvera ci-dessous une évocation plus détaillée de ces défis.

Utilité du processus de SEP pour les différents intervenants

Les chercheurs croient parfois que le processus qui consiste à demander aux fermiers d'évaluer les nouvelles technologies leur est intrinsèquement utile. Sans prouver le contraire, notre expérience indique que l'utilité des méthodes participatives – où les fermiers aident à documenter les changements (même lorsque l'on utilise une méthode visuelle commune, des grilles par exemple) – tient peut-être plus au fait qu'elles facilitent la communication entre les chercheurs et les fermiers qu'à l'aide qu'elle apporte à ces derniers

pour faire des découvertes spectaculaires. L'approche plus formelle et les formulaires utilisés, en particulier au Laos, ont limité l'utilité de la méthode pour ce qui est de fournir des données fiables et significatives. Il devient bien trop facile pour les fonctionnaires, habitués qu'ils sont à rassembler les données de recensements, de se contenter d'enregistrer les opinions sans procéder à une analyse et à une réflexion au niveau local.

La méthode a par ailleurs été utile aux chercheurs pour faire ressortir les divergences de perceptions entre hommes et femmes. Des animateurs de l'extérieur ont encouragé le personnel à comparer les grilles d'évaluation des hommes avec celles des femmes. Dans les projets du Laos et de Bolivie, les employés du gouvernement sont maintenant beaucoup plus conscients de la valeur du point de vue des femmes concernant l'impact des nouvelles technologies. En Bolivie aussi, le personnel, malgré une certaine réticence initiale, a fini par apprécier les différentes opinions des hommes et des femmes et par convenir que les deux étaient tout aussi valables. Les connaissances des femmes sur les préférences du bétail en matière de fourrage sont maintenant beaucoup plus largement reconnues par le personnel du CIAT.

Ceci amène à se demander qui tire des avantages du processus de SEP. Notre expérience suggère que les fermiers ne bénéficient pas immédiatement des indicateurs, formulaires et grilles utilisés pour l'évaluation. Par ailleurs, ils ne reconnaissent pas instantanément leur intérêt, du fait qu'ils ont déjà des moyens informels d'évaluation de leurs propres expériences. L'utilité des instruments tient davantage au fait qu'ils aident les vulgarisateurs et les chercheurs à mieux comprendre les besoins et les perceptions des fermiers et à cerner les coûts et avantages des expériences agricoles. Le recours à des outils d'évaluation participative peut cependant aider les employés et les fermiers locaux à prendre des décisions quant à l'utilisation des nouvelles technologies dans les fermes de la région. Dans l'ensemble cependant, notre expérience indique que le processus qui consiste à tirer des enseignements des indicateurs élaborés par les fermiers, et de leur évaluation, est extrêmement utile pour les chercheurs externes. Cela les a notamment aidés à réfléchir aux possibilités de reproduire le processus ailleurs, de l'adapter aux organisations et de l'institutionnaliser.

Adaptation des méthodes à d'autres institutions ou cultures

Le CIAT et la LFS ont des cultures institutionnelles très différentes, ce qui détermine la façon dont les méthodes de SEP sont utilisées et adaptées. Le personnel du CIAT en Bolivie a globalement tendance à adopter des méthodes de décisions plus informelles et plus flexibles. Du fait de sa forte

présence sur le terrain, le personnel a une très bonne compréhension des points de vue et des idées des fermiers concernant l'élaboration de technologies et il a tôt fait d'apporter son soutien aux fermiers. Le personnel du CIAT s'intéresse cependant beaucoup moins à la documentation et aux comptes rendus formels. Les grilles et les formulaires ont été introduits lors d'ateliers mais ne sont que peu utilisés. Pour sa part, le personnel de la LFS au Laos est pour un modèle plus centralisé de prise de décision et de responsabilité et a adopté une approche plus structurée pour la documentation des résultats. Le personnel de district voulait recueillir des données quantitatives et se servir de formulaires pour enregistrer l'information. Il a fait observer que les fermiers étaient capables de quantifier les changements et les valeurs plus souvent que ne le leur permettaient les méthodes d'évaluation rurale participative (ERP). Ces observations l'ont conduit à élaborer des méthodes plus structurées, des grilles par exemple, pour le suivi et l'enregistrement des commentaires.

Si la notation par grilles était encouragée par les deux institutions, les différences entre leurs styles de travail sont telles qu'il a fallu adapter et compléter l'instrument. Au Laos, le personnel s'est servi de grilles pour enregistrer l'information mais a trouvé les schémas de traitement utiles pour faciliter la communication entre les fermiers et les chercheurs. Étant donné les obstacles linguistiques et la faible expérience du personnel pour les discussions ouvertes en groupes, les diagrammes montrant le flux des ressources facilitaient l'identification des critères d'évaluation des fermiers – critères qui ont été ensuite convertis en indicateurs dans les grilles. En Bolivie par contre, les entrevues semi-structurées entre les fermiers et les chercheurs ont suffi.

Possibilités de comparaison et d'application des résultats ailleurs

La façon dont les recherches ont été menées au Laos et en Bolivie a influé sur les possibilités de comparaison et de généralisation des résultats. Comme on l'a déjà mentionné, le personnel présent au Laos s'est davantage intéressé aux détails et à la documentation, alors qu'en Bolivie, il a concentré ses efforts sur l'aide aux fermiers. Ne voyant pas vraiment l'intérêt de remplir des formulaires d'évaluation, il a établi des rapports plus étroits avec les fermiers et a eu avec eux des discussions informelles.

L'approche adoptée au Laos a débouché sur une méthode de collecte de données qui se prêtait davantage à l'analyse statistique et à la généralisation que celle choisie en Bolivie. Une fois que l'on aura rassemblé suffisamment de données, il sera possible au Laos d'établir des liens entre les résultats et des facteurs comme le sexe, le système agro-écologique et la richesse indi-

viduelle. On pourra donc tirer des conclusions sur la façon dont ces facteurs influent sur les stratégies agricoles. Cependant, la validité des données rassemblées au moyen des formulaires doit être vérifiée. Par ailleurs, si cette approche plus formelle a permis une documentation quantitative méticuleuse des évaluations faites par les fermiers, il y a peu d'explications sur les raisons pour lesquelles les fermiers ont évalué différemment les changements. En comparaison, l'approche moins structurée utilisée en Bolivie – bien que plus frustrante pour les bailleurs de fonds et les autres personnes préférant des procédures plus systématiques – a permis de mieux comprendre pourquoi les fermiers faisaient certains choix technologiques. Mais la faiblesse de la documentation collectée a empêché de faire profiter le reste du personnel et des fermiers des enseignements tirés des expériences. Ces différences institutionnelles sont culturelles. Cet aspect du SEP, qui n'a pas beaucoup été étudié, a des implications majeures pour la façon dont l'information est obtenue et utilisée.

Évaluation des changements dans les systèmes agricoles

Dans les deux pays, on a fait de nouvelles tentatives, dans le cadre du processus de recherche, pour étudier les divers facteurs influencés par l'élaboration de systèmes agricoles. En se servant de diagrammes montrant le flux des ressources et d'entretiens semi-structurés, les fermiers sont parvenus à identifier des indicateurs qui montraient des incidences systémiques jusque-là non détectées par les chercheurs. Ainsi, au Laos, la gestion du poisson d'élevage peut avoir des conséquences sur les peuplements de poisson sauvage. En Bolivie, le fait d'avoir des haies le long des courbes de niveau pourrait avoir des répercussions sur l'alimentation du bétail. Et les haies elles-mêmes pourraient être affectées par le bétail qui broute.

Les indicateurs des fermiers sont, en eux-mêmes, un produit précieux de la recherche. Dans les deux projets, ils ont révélé la compréhension que les fermiers ont des processus et des interactions écologiques et économiques. Les indicateurs de réussite, identifiés par les fermiers boliviens et décrits plus haut, montrent en particulier qu'ils comprennent le rôle joué par la matière organique dans la conservation des éléments nutritifs, de l'humidité des sols et des sols mêmes.

L'utilisation des indicateurs dans une grille a facilité les comparaisons avant/après essais et entre les fermes. L'équipe de recherche a cependant trouvé qu'il était plus utile de compléter la méthode un peu rigide des grilles par des méthodes plus ouvertes aidant à faire ressortir des retombées ou des avantages inattendus – même si les résultats sont moins aisément compa-

rables et généralisables. Les méthodes plus ouvertes utilisées en Bolivie par exemple ont montré que les indicateurs peuvent changer avec le temps, les expériences des fermiers produisant des résultats auxquels personne ne s'attendait.

Dans le sens de l'institutionnalisation : tirer parti de l'évaluation participative des technologies

Dans les deux projets, une approche itérative du processus de recherche a intégré les étapes de l'auto-évaluation et de l'apprentissage. Ceci a amené le personnel local à identifier ses propres besoins en matière de SEP. En Bolivie, des ateliers au cours desquels l'expérience a été partagée avec d'autres employés du CIAT et de diverses ONG ont permis de tirer des conclusions plus solides quant à l'utilité de la recherche – dont celles présentées ici. Au Laos, une des principales caractéristiques du SEP est qu'il intégrait les méthodes que le personnel avait apprises et utilisées au cours d'autres travaux d'ERP. Ceci lui donnait davantage d'assurance et l'aidait à mieux comprendre comment utiliser les instruments avec plus de flexibilité. Dans les deux pays, le personnel a acquis une meilleure compréhension et des compétences accrues dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation des nouvelles technologies en collaboration avec les fermiers. Il a en outre appris à appliquer ce qu'il avait découvert dans d'autres domaines de son travail.

4

Expérimenter le suivi participatif dans le Nord-Est du Brésil

Le projet Paraíba de l'AS-PTA[1]

Pablo SIDERSKY et Irene GUIJT[2]

Au cours d'un atelier consacré à une nouvelle simplification d'un processus de suivi proposé, un agronome travaillant pour l'organisation non gouvernementale (ONG) brésilienne AS-PTA[3] a déclaré : « Je veux que le suivi continue indépendamment de nous. À quoi cela sert-il de choisir des

---

1 Le travail de suivi participatif sur lequel repose ce chapitre a été financé par le DFID (G.-B.) par l'intermédiaire du volet des Méthodologies socio-économiques du programme des systèmes de ressources naturelles (subvention R6547). Le projet Paraíba est financé par ICCO (organisation inter-églises pour la coopération au développement, Pays-Bas), la Commission européenne, le MLAL (mouvement laïque pour l'Amérique latine, Italie) avec le ministère italien des Affaires extérieures et le projet biodiversité du CIC (centre international carrefour, Italie). La rédaction de ce chapitre a également été rendue possible grâce à une bourse de recherche au département des études forestières à l'Australian National University (Canberra).

2 À partir de discussions avec Luciano Marçal da Silvera et Manoel Roberval da Silva, employés de l'AS-PTA. Nous aimerions également souligner les contributions de Maria Paula C. de Almeida, José C. da Rocha, Marilene Nascimento Melo (employés de l'AS-PTA) et des dirigeants des syndicats de Solânea et Remígio.

3. Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa, qui a un bureau central à Rio de Janeiro et des bureaux régionaux dans les États de Pernambuco (Recife), Paraíba (Esperança) et Paraná (União da Vitória). Depuis le milieu des années 1980, cette ONG œuvre dans les domaines de l'agro-écologie, l'agriculture familiale et le développement durable. Ses activités s'organisent principalement autour des recherches de terrain, la promotion des techniques adaptées aux petits producteurs, les réseaux de contact et la promotion et la défense des droits.

indicateurs et d'utiliser des méthodes de suivi compliquées et coûteuses qui seront abandonnées dès que nous nous retirerons ? » Cet agronome participe à un projet de recherche-action ayant pour but d'élaborer et de mettre à l'essai des méthodologies participatives pour le suivi et l'analyse d'impact de l'agriculture durable. Pour ce projet, l'AS-PTA collabore avec le CTA-ZM[4] et l'International Institute for the Environment and Development (IIED, Institut international pour l'environnement et le développement).

Ce chapitre repose sur deux années de travail de l'AS-PTA dans les régions sèches du Nord-Est de l'État de Paraíba. Même si de nombreuses questions continuent de se poser (certaines demeurent sans réponse à ce jour), nous avons fait des découvertes précieuses sur la signification pratique de la participation au suivi et à l'évaluation des impacts. Nous avons longuement discuté et débattu de la qualité de l'information et de l'usage qui en est fait, nous avons mis des méthodes à l'essai, identifié et révisé des indicateurs et surtout nous avons expérimenté, pratiquement et personnellement, l'importance d'une méthodologie de suivi participatif flexible. Après une description du contexte et du projet, on trouvera ci-dessous un aperçu du chemin parcouru à ce jour, nos principales observations sur ce que la participation signifie pour nous dans la pratique du suivi et de l'évaluation participatifs (SEP).

La région, les partenaires et les stratégies

La région

Le Nord-Est du Brésil est une vaste région tropicale – plus d'un million et demi de kilomètres carrés – qui va des grandes plantations de canne à sucre le long de la côte aux régions semi-arides de l'intérieur. Enclavée entre les deux se trouve la région de l'Agreste, où se déroule le projet Paraíba. Comme dans les autres régions du Brésil, les terres sont divisées en grandes propriétés et la majorité des fermiers sont cependant de petits exploitants. Plus des trois quarts d'entre eux ont en effet moins de cinq hectares.

L'Agreste est caractérisé par son extrême diversité environnementale, sa flore naturelle variée et ses systèmes agricoles très différents les uns des autres. En 1994, une étude de l'environnement réalisée par l'AS-PTA auprès des fermiers a déterminé dix micro-zones environnementales (Petersen,

4. Le Centro de Tecnologias Alternativas – Zona da Mata est une ONG locale qui travaille dans la même voie que l'AS-PTA mais dans l'État de Minas Gerais au Brésil.

1995). Six sous-systèmes de production ont également été identifiés : culture annuelle, culture continue, bétail, jardin particulier, extractivisme[5] et culture irriguée à petite échelle. Chaque micro-zone contient donc plusieurs types de petites exploitations agricoles confrontées à des problèmes spécifiques qui sont des obstacles à la viabilité économique et à l'agriculture durable.

Dans ces micro-zones, les fermiers font pousser du maïs, des haricots communs et du manioc, ajoutant souvent un champ de patates douces, de haricots de lima, de bananiers ou de pommes de terre. Le cycle d'alternance est le plus souvent très court et il arrive que les fermiers en arrivent à la culture continue, n'ayant que très rarement recours à des engrais organiques et encore plus rarement à d'autres produits agro-industriels. L'élevage de bétail à petite échelle apporte un complément important à l'alimentation et aux revenus. En dépit de cette diversité énorme, on distingue deux problèmes de base communs à pratiquement tous les petits propriétaires :

- les pressions intenses sur des ressources naturelles limitées (les sols, la végétation et la diversité génétique en particulier) ;
- une chute considérable des revenus agricoles avec la disparition des cultures commerciales.

C'est sans aucun doute à la résolution de ce deuxième problème que les fermiers de la région accordent la priorité.

Les partenaires

Le projet Paraíba a débuté en 1993. Il s'agit d'un programme de développement agricole local dirigé par l'AS-PTA. Le travail du projet est concentré sur les municipalités de Solânea et Remígio. Les activités du projet sont effectuées par une équipe de cinq spécialistes de l'agriculture, en partenariat avec des *animadores*[6] (des animateurs) qui sont des membres actifs des syndicats ruraux municipaux, les STR[7]. Ces syndicats sont les principaux partenaires de l'AS-PTA pour ce projet. Ils sont essentiels à la durabilité du

5. Cela signifie que l'on cueille et ramasse des matériaux de construction, du bois à brûler, du fourrage et des fruits dans des zones de végétation naturelle.
6. Les *animadores* sont des membres de syndicats qui consacrent une part importante de leur temps à des activités relatives à l'agriculture durable. Ils organisent des réunions et des voyages d'étude, ils rendent visite à des fermiers qui font des expériences, forment les membres des banques de semences, etc. Ils reçoivent un petit salaire du Sindicato de Trabalhadores Rurais (syndicat de travailleurs ruraux, STR) (voir la note suivante) avec l'aide financière du projet Paraíba.
7. Il s'agit d'organisations indépendantes au niveau municipal qui sont regroupées au sein de fédérations au niveau des États et au niveau national. La plupart des membres sont des fermiers pauvres et les questions abordées sont le plus souvent très politiques et liées aux droits des fermiers.

travail dans la mesure où ce sont eux qui continueront l'expérimentation, l'innovation et les activités de diffusion lorsque l'AS-PTA ira poursuivre son travail dans d'autres municipalités.

Par ailleurs, de plus en plus de petites associations locales de fermiers et de groupes de fermiers qui expérimentent participent au projet. Bien que peu de communautés aient des associations bien organisées, leur nombre augmente tout doucement. Ces organisations n'ont pas encore de structure formelle mais elles se réunissent pour discuter d'innovations agricoles spécifiques auxquelles elles participent – par exemple la protection intégrée des peuplements bananiers ou les cultures intercalaires de pois du Congo. Les *animadores* ou des employés de l'AS-PTA animent ces groupes. Le personnel du projet a aussi des contacts occasionnels avec l'université locale, EMATER/PB (entreprise d'assistance technique et de vulgarisation rurale, Paraíba)[8], le service de vulgarisation agricole d'État, et les autres ONG de la région.

Stratégies et activités du projet Paraíba

Les deux objectifs stratégiques du projet pour tenter de résoudre les problèmes de base des fermiers sont les suivants :
- la conservation et la régénération des ressources naturelles, notamment des sols et de la biodiversité ;
- la progression du revenu des ménages, en mettant l'accent sur la diversification des cultures commerciales, y compris la réintroduction des cultures commerciales abandonnées.

L'amélioration des systèmes de production est au premier rang des priorités, en s'attaquant à l'avenir aux questions de commercialisation et de transformation. Les grands axes du travail sont le développement de l'innovation et la diffusion. Les innovations comprennent par exemple le développement technologique, de nouveaux schémas de cultures intercalaires ou de nouvelles techniques de préparation des sols mais aussi des innovations sociales comme la mise en place de banques de semences communautaires. L'équipe du projet consacre par ailleurs du temps au développement institutionnel des organisations locales, à la planification continue et aux réseaux de contacts.

Le projet Paraíba part du principe que ce sont les fermiers qui finiront par gérer l'innovation et les changements continus. Ces derniers font donc partie intégrante du processus d'élaboration et de mise en œuvre des technologies dans son ensemble. L'équipe est néanmoins consciente que tous les fermiers ne peuvent participer à tous les aspects de l'innovation agricole. Soit parce

8. EMATER : Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural/Paraíba.

que cela ne les intéresse pas, soit parce qu'ils ne sont pas en mesure de le faire. Trois niveaux de participation sont donc prévus :

- un noyau d'une dizaine de fermiers, les *animadores*, qui participe à la planification stratégique, à l'expérimentations dans les fermes, à l'analyse des données et à l'élaboration et la mise en œuvre du processus de suivi et d'évaluation ;
- un groupe d'environ 80 fermiers et fermières, y compris des dirigeants d'associations communautaires et des fermiers qui suivent des expériences conjointes et participent aussi aux étapes clés du suivi, de l'évaluation et de la planification ;
- l'ensemble des fermiers et des associations communautaires, soit entre 400 et 500 fermiers dans plus de 30 communautés, qui sont réceptifs à l'adoption de certaines mesures spécifiques et avec qui sont partagés les résultats du suivi et de l'évaluation.

La participation des fermiers est un aspect essentiel du projet Paraíba depuis ses débuts en 1993 – lorsque l'on a procédé à une évaluation participative des agro-éco-systèmes avec 30 fermiers et des représentants des STR pour analyser la crise agricole régionale et les stratégies locales pour y faire face. C'est à partir de cette évaluation que l'on a choisi les grands axes du projet. Depuis 1994, un processus permanent de planification participative est en place. Une quarantaine de fermiers se réunissent chaque année pour un séminaire au cours duquel ils passent en revue les progrès accomplis et réévaluent les priorités. Les résultats du suivi effectué par les fermiers et des évaluations annuelles sont des sources d'information essentielles pour la planification.

Le projet Paraíba peut se targuer d'avoir eu un impact dans plusieurs domaines (AS-PTA, 1997 ; Guijt et Sidersky, 1998). Il s'agit, dans la plupart des cas, d'une utilisation plus durable et de la conservation des ressources naturelles grâce à l'élaboration et à la promotion de pratiques agricoles moins destructrices. On constate des progrès ainsi qu'un renforcement de la durabilité sociale par le biais de moyens de subsistances plus sûrs et d'une organisation sociale et d'une action collective plus homogènes. L'équipe a le sentiment très net d'être sur la bonne voie avec son approche participative, sans laquelle les progrès seraient plus lents. Cependant, tout prometteurs qu'ils soient, les résultats sont encore loin d'être spectaculaires – que l'on considère leur échelle géographique ou leur impact au niveau local. Pour mieux comprendre les retombées véritables du projet Paraíba, l'équipe du projet a décidé qu'un suivi participatif des impacts du projet s'imposait.

Suivi participatif dans le cadre du projet Paraíba

Pourquoi un suivi ?

Plusieurs facteurs ont conduit le projet Paraíba à entreprendre un suivi plus systématique des impacts.

Tout d'abord, les évaluations annuelles souffraient d'un manque de données ou d'enseignements à analyser. Les premières tentatives de suivi du travail de terrain venaient surtout du personnel de l'AS-PTA et la participation des autres partenaires était minimale sinon nulle. Même si elles produisaient quelques résultats, elles contrastaient fortement avec les principes participatifs du reste du travail de l'AS-PTA et ne fournissaient pas suffisamment de données. L'AS-PTA espérait que, en faisant participer davantage les intervenants locaux, il serait possible de collecter des données plus exactes et plus pertinentes. On pensait en outre que la conception d'un suivi et d'une évaluation des impacts serait un processus important de renforcement institutionnel pour toute l'équipe du projet.

Deuxièmement, il devenait aussi plus urgent de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, maintenant que le projet était au-delà de sa phase de lancement et que des objectifs et des activités clairs avaient été définis. La troisième raison était le désir de l'AS-PTA et des STR d'avoir une influence sur les débats régionaux et nationaux consacrés à l'avenir des systèmes de production agricole plus durables. Il ressortait des discussions avec les chercheurs, les conseillers agricoles du gouvernement et les banques commerciales locales que des données solides seraient nécessaires pour les convaincre de l'intérêt des approches proposées.

Le projet de suivi avait donc pour but d'élaborer – avec les STR, les différents groupes de fermiers (groupes d'intérêts, banques de semences, etc.) et les autres intervenants (soit les bailleurs de fonds) – un système de suivi participatif pour permettre, avec peut-être moins d'efforts, la collecte et le traitement de renseignements plus utiles et sans aucun doute plus pertinents (Guijt et Sidersky, 1996). Le système devrait avant tout être adapté aux besoins locaux et bénéficier du soutien des partenaires locaux.

Le processus de SEP

Le processus de recherche-action a débuté en janvier 1996 (voir encadré 4.1). Des ateliers périodiques, animés par l'IIED[9] et auxquels parti-

9. Irene Guijt a animé tous les ateliers.

Encadré 4.1
Chronologie du processus

Janvier 1996	**Premier atelier** : Discussion de ce que le suivi implique, et entente sur un processus pour élaborer et mettre en application un système.
Février – juin 1996	Réunions entre les partenaires pour préciser les objectifs du suivi.
Juillet 1996	**Deuxième atelier** : Élaboration des premières étapes pratiques – choix définitif des indicateurs et des méthodes de collecte de données (plusieurs d'entre elles sont empruntées à l'évaluation rurale participative ou ERP), formation à la collecte des données (utilisation des méthodes, fréquence, périodes).
Août 1996 – février 1997	Première phase de collecte et d'analyse des données.
Février 1997	**Troisième atelier** : Premier examen du travail accompli, révision des indicateurs, de la fréquence et des méthodes.
Mars – octobre 1997	Deuxième phase de collecte et d'analyse des données.
Octobre 1997 – juin 1998	**Quatrième atelier** : Deuxième examen de la stratégie, du processus, des méthodes, des résultats et de l'expansion des domaines sur lesquels porte le suivi.
Octobre 1997 – juin 1998	Troisième phase de collecte et d'analyse des données.

cipaient tous les partenaires, ont été le pivot du processus. Ils ont en effet permis d'examiner la qualité et l'utilité du travail mené et des résultats obtenus. Ils permettaient en outre de planifier le travail jusqu'à l'atelier suivant. Entre les ateliers, le travail sur le terrain était fait par les *animadores* et le personnel de l'AS-PTA qui rassemblait et analysait les données. Ces dernières étaient ensuite utilisées pour l'évaluation annuelle et les processus de planification du projet Paraíba.

La mise en route

Le premier atelier rassemblait plus de 30 participants, dont des employés de l'AS-PTA, l'animatrice de l'IIED, des dirigeants de syndicats, des *animadores* et d'autres fermiers. Il a été suivi de plusieurs réunions plus petites et d'un autre grand atelier au mois de juillet. À ce stade, il était

devenu évident que les principaux partenaires pour l'élaboration du processus de suivi étaient les deux STR et le personnel de l'AS-PTA. Les points de vue des fermiers sont représentés par les STR.

Pendant cette période, on s'est entendu sur les points suivants :
- les objectifs du projet Paraíba du point de vue de l'AS-PTA et des STR et le classement des objectifs par ordre de priorité pour le suivi ;
- les indicateurs principaux pour suivre les progrès, c'est-à-dire les renseignements nécessaires pour déterminer si les objectifs ont été atteints ;
- les méthodes de collecte et d'enregistrement de l'information convenant aux indicateurs identifiés et au contexte culturel local.

Pour avoir le temps de développer les compétences en matière de suivi, nous avons consciemment décidé que le suivi ne porterait au début que sur une partie des multiples activités du projet, dont la diffusion, le développement technologique par l'expérimentation des fermiers, le renforcement institutionnel et les réseaux de contact. Notre but était d'étendre progressivement le programme de suivi jusqu'à ce qu'il englobe tous les aspects du travail. Après des discussions et des négociations intensives s'échelonnant sur une période de six mois, l'équipe du projet est arrivée à la conclusion que le suivi devait porter en priorité sur la diffusion de la technologie pour le suivi, les technologies ayant un impact plus direct et immédiat sur la vie des fermiers. Trois technologies que l'on s'efforçait de diffuser ont été retenues pour le suivi : la plantation suivant les courbes de niveau, la lutte contre les charançons des bananes et les banques de semences communautaires. Une activité de développement technologique a également été identifiée comme prioritaire : les solutions alternatives pour l'alimentation du bétail.

Pour les quatre activités de projet sélectionnées pour le suivi, l'AS-PTA et les deux STR ont examiné, séparément, ce qu'ils attendaient comme résultats à court et à long terme et ont élaboré sur cette base ce que nous avons appelé des « arbres d'objectifs ». Nous avons ainsi obtenu trois séries de quatre « arbres », qu'il a ensuite fallu combiner.

De la théorie à la pratique

La première activité du second atelier a consisté à combiner les trois séries d'arbres afin de former un seul « arbre d'objectifs » pour chacune des quatre activités[10]. Les « arbres » étaient énormes et certains avaient jusqu'à 17 objectifs (voir le tableau 4.1). Tout le monde ayant compris qu'il serait impossible de faire un suivi pour tous ces objectifs, nous avons dû les classer

10. Pour ce faire, on a éliminé les répétitions et identifié les liens entre les différents objectifs des trois groupes.

Tableau 4.1
Objectifs et indicateurs par activité

Activités prioritaires	*Nombre total d'objectifs identifiés*	*Nombre d'objectifs prioritaires pour le suivi*	*Nombre d'indicateurs sur lesquels doit porter le suivi*
Soutien aux banques de semences communautaires	11	3	5
Lutte contre les charançons des bananes	9	4	7
Plantation suivant les courbes de niveau	7	4	5
Solutions alternatives pour l'alimentation du bétail	17	2	5
Total	44	13	22

par ordre d'importance et avons essayé de nous limiter à deux objectifs seulement par activité. Mais il était difficile de parvenir à un consensus à ce sujet.

Des indicateurs ont ensuite été identifiés pour chacun des objectifs prioritaires. On a procédé pour ce faire en plusieurs étapes. On a d'abord fait un essai avec une activité – plantation suivant les courbes de niveau – puis les indicateurs ont été sélectionnés en séance plénière. Cela a aidé tout le monde à comprendre le processus. Les participants se sont ensuite répartis en trois sous-groupes en s'assurant que les différents partenaires étaient représentés dans tous les groupes. Chaque sous-groupe a pris en charge l'une des trois activités restantes. La question permettant de trouver de bons indicateurs pour les objectifs prioritaires était la suivante : « Quelle information peut vous convaincre que vous progressez par rapport à cet objectif ? » De nombreuses suggestions ont été avancées dans les sous-groupes et les débats ont été animés avant d'arriver pour chacun des objectifs à une entente sur un ou plusieurs indicateurs. Ces derniers ont ensuite été présentés en séance plénière, puis ils ont été affinés, ajustés et clarifiés jusqu'à ce que tout le monde comprenne quelle information on essayait d'obtenir. Malgré les efforts pour limiter la charge de travail, 22 indicateurs ont quand même été choisis pour le suivi !

Des méthodes ont ensuite été trouvées afin de rassembler les données pour chacun des indicateurs, en choisissant parmi les méthodes conventionnelles (entretiens particuliers par exemple) et les méthodes plus participatives comme la cartographie participative. Ce processus était lui aussi interactif. Parmi une longue liste de méthodes possibles, l'animatrice de

Tableau 4.2
Suivi participatif des banques de semences communautaires

Objectifs	*Indicateurs*	*Méthodes de collecte de données*	*Travail de terrain*
S'assurer que les fermiers pauvres ont accès en temps voulu à des semences de bonne qualité	Proportion de semences « d'accès facile » (auprès d'une banque de semences ou dans la réserve personnelle du fermier) par rapport aux semences « d'accès difficile » (semences achetées ou ententes de métayage[11])	Formulaire d'entretien individuel	60 fermiers des communautés possédant des banques de semences et 60 des communautés sans banques ont eu des entretiens avec des *animadores*
Moins de dépenses pour les semences	Dépenses en semences pour un membre d'une banque de semences par rapport aux dépenses d'un non-membre	Comme ci-dessus	Voir ci-dessus
Indépendance accrue des communautés envers les entreprises de semences grâce à des banques de semences bien gérées	Semences rendues après les moissons par rapport aux semences empruntées	Formulaire de contrôle de la banque de semences	Amélioration des formulaires déjà utilisés par les membres de la communauté responsables de la banque de semences
	Qualité des semences entreposées	Nouvelle méthode mise à l'essai avec l'université pour tester la qualité de la germination	
	Dimension du comité des banques de semences et participation des membres du comité	Indicateur ne faisant pas l'objet d'un suivi par l'équipe mais l'idée est d'encourager les banques de semences à en faire elles-mêmes le suivi	

l'IIED a suggéré deux méthodes ou plus par indicateur[12]. Beaucoup de ces méthodes ont été mises à l'essai sur le champ à l'atelier en simulations. Le groupe a ensuite discuté de la valeur pratique de chacune d'entre elles et choisi les mieux adaptées. Chaque méthode sélectionnée a été ajustée en fonction de l'indicateur, des compétences du personnel et du contexte culturel. Certaines,

11. Parfois, lorsque les fermiers n'ont pas de semences au moment des semailles, ils (ou elles) conviennent de donner la moitié de leur récolte à la personne qui leur a fourni les semences, quels que soient les autres frais – terres, main-d'œuvre, etc.
12. Les méthodes possibles sont les suivantes (tiré de Guijt et Sidersky, 1998) : mesures biophysiques, formulaires*, journaux personnels, photos (ou vidéos), cartes*, transects, cartographie sociale ou du bien-être*, diagrammes des impacts*, schémas de systèmes*, grilles de notation, échelles relatives*, tableaux de classement et de poche*, calendriers, activités quotidiennes, diagrammes institutionnels, diagrammes de réseaux, rêves réalisés, analyse des événements critiques, études de cas, théâtre participatif (Les méthodes suivies d'une * ont été discutées à l'atelier).

dont celle des organigrammes d'impact, ont été mises à l'essai avec les fermiers (Guijt et Sidersky, 1996) et abandonnées car jugées trop compliquées à ce stade. Les cartes et les formulaires reposant sur des diagrammes à remplir en groupe ou individuellement ont été choisis comme les meilleures méthodes pour cette phase initiale. Après avoir clarifié les questions des méthodes et des indicateurs, on a identifié la fréquence et la date de la collecte et de l'analyse des données et l'on a tout inscrit sur un « calendrier de suivi » central, en indiquant clairement qui était responsable de quoi.

À partir du mois d'août, le calendrier de suivi a guidé le travail de terrain pour la collecte et l'analyse de données. Le tableau 4.2 donne une idée de la façon dont on a rassemblé les données pour évaluer l'activité portant sur les banques de semences. Le tableau était très semblable pour les trois autres activités.

Examen de la première phase

Au début de 1997, un troisième atelier a été organisé avec les *animadores*, le personnel de l'AS-PTA et l'animatrice de l'IIED. Les activités de suivi ont été examinées et les résultats analysés (voir encadré 4.2).

Le groupe a conclu que, dans l'ensemble, la participation des fermiers à la collecte des données était considérable pendant la première période. On ne peut pas en dire autant de l'analyse des données qui a surtout été faite par le personnel de l'AS-PTA ainsi que par les *animadores*. Dans certains cas, les données ont été analysées plus tard au bureau de l'AS-PTA. Nous nous sommes rendu compte que, même si le processus de suivi participatif était une amélioration par rapport au suivi extractif conventionnel, il demeurait crucial de faire participer les fermiers à l'analyse des données si l'on voulait que l'information ait une signification pour eux.

Les données rassemblées ont révélé certains points intéressants. Le meilleur exemple est celui des données sur l'impact des plantations selon les courbes de niveau et l'*atravessado*[13] fournies par des exercices de cartographie participative effectués dans sept communautés (AS-PTA, CTA-ZM et IIED, 1997). À la surprise générale, les données ont indiqué que les plantations le long des pentes avaient énormément diminué au profit de pratiques plus propices à la conservation des sols. En dépit des efforts soutenus de l'équipe au cours des deux dernières années, tout le monde s'est rendu compte qu'elle ne pouvait revendiquer la responsabilité de cette remarquable amélioration.

Les résultats du suivi n'ont pas permis de trouver de réponses à un certain nombre de questions parmi lesquelles « Quel autre facteur est responsable de

13. Une méthode approximative de plantation selon les courbes de niveau en fonction d'une évaluation visuelle de ces dernières.

Encadré 4.2
Vérifier le processus de suivi

Pour évaluer les expériences, l'équipe s'est servie de quatre critères pour l'évaluation des méthodes et deux pour celle des indicateurs. Ces critères avaient été sélectionnés avant l'atelier par un petit comité organisateur composé de deux employés de l'AS-PTA, un représentant syndical et l'animatrice de l'IIED. Les critères ont été discutés en séance plénière et ajustés pendant l'atelier avant d'être utilisés.

Critères relatifs à la méthode

- niveau de participation des fermiers à la collecte, au rassemblement, à l'analyse des données et à la diffusion des conclusions ;
- temps requis (pour la collecte, le rassemblement, l'analyse et la diffusion) ;
- degré de difficulté d'application de la méthode (principalement pour la collecte et l'analyse) ;
- possibilités d'utilisation des méthodes par des gens extérieurs au groupe actuel de suivi (comme des fermiers ou des associations communautaires).

Critères relatifs aux indicateurs

- fiabilité de l'information ;
- pertinence de l'information au final pour les différents publics : fermiers, syndicats, ONG, bailleurs de fonds, organismes publics).

On a ajusté les méthodes, échangé des astuces pour faciliter la mise en application et pris conscience de l'importance de ne jamais perdre de vue l'utilisation finale qui sera faite de l'information. Pour s'assurer que l'apprentissage soit continu, l'équipe a aussi reconnu l'importance de procéder à des évaluations immédiates à chaque fois qu'une nouvelle méthode de suivi est utilisée.

Sources : Abbot et Guijt (1998) ; AS-PTA, CTA-ZM et IIED (1997).

ce changement ? » La question plus importante encore était de savoir si cela valait toujours la peine d'investir du temps dans la formation des fermiers pour la plantation selon les courbes de niveau : le projet Paraíba devait-il abandonner cette activité ou bien le processus de suivi était-il plein de questions ambiguës ? L'équipe a décidé de procéder à une mini-évaluation dans un échantillon de communautés afin de mieux comprendre la situation concernant la préparation du terrain et d'examiner à nouveau cet aspect de son travail.

Une autre conclusion était que l'expérimentation de méthodes alternatives de production et d'entreposage du fourrage par les fermiers avait révélé des progrès limités. Nous avons été frappé par la différence majeure existant entre le suivi de la diffusion de la technologie et le suivi d'un processus d'expérimentation. Dans le cas des activités de diffusion, le champ du suivi était clair et l'approche simple : évaluation de la présence de chaque activité dans un échantillon de fermiers ou de communautés et impacts sur la vie des fermiers. Pour le développement technologique, le suivi porte principalement sur la progression du processus de développement. Le domaine traité, les types d'indicateurs et les personnes concernées varient donc. Il était clair qu'une stratégie est nécessaire pour encourager chacun des groupes à concevoir et à mettre en application le suivi de ses propres activités expérimentales. Nous avons donc proposé au groupe une série d'étapes et de sujets de discussion pour les aider à définir un système de suivi utile (Guijt et Sidersky, 1998 ; AS-PTA, CTA-ZM et IIED, 1997).

On a eu confirmation que la charge de travail était trop lourde tant pour les *animadores* que pour le personnel de l'AS-PTA. Sur les 22 indicateurs sélectionnés, 17 seulement ont fait l'objet d'un suivi par l'équipe (voir tableau 4.3), certains indicateurs et méthodes s'étant avérés trop difficiles à utiliser dans la pratique. C'est le cas, par exemple, de la « production des peuplements de banane où on lutte contre les charançons par rapport à ceux qui ne sont pas traités ». Il y avait trop de variables incontrôlables dans une telle comparaison pour pouvoir obtenir des données fiables.

Certaines données ont été collectées mais pas systématisées ou analysées, probablement parce que nous n'avions par trouvé une façon suffisamment claire de documenter et d'analyser l'information. Il est également possible que, en dépit du processus participatif, les *animadores* n'aient pas eu une

Tableau 4.3
Suivi planifié et suivi effectué en 1996

Activités prioritaires	*Indicateurs devant être suivis*	*Indicateurs ayant été suivis*
Soutien des banques de semences communautaires	5	3
Lutte contre le charançon des bananes	7	2 planifiés, 3 nouveaux
Plantation selon les courbes de niveau	5	4
Autres méthodes de production et d'entreposage du fourrage	5	4
Total	22	17

perception claire de l'utilité de certains renseignements. Dans d'autres cas, les membres de l'équipe n'ont tout simplement pas trouvé le temps. Malgré ces problèmes, peu de modifications radicales ont été apportées au programme de suivi pour la saison 1997. Les gens étaient d'avis qu'une meilleure intégration du suivi aux activités quotidiennes du projet améliorerait considérablement l'efficacité et qu'il serait ainsi possible de faire un suivi des mêmes indicateurs. Le moyen le plus simple de parvenir à une meilleure intégration était de ne prévoir des activités de suivi que dans les cas où les *animadores* avaient déjà planifié de rendre visite aux fermiers ou aux communautés pour d'autres raisons. On a convenu de procéder à nouveau à la collecte et à l'analyse des données pour tous les indicateurs ayant déjà fait l'objet d'un suivi ainsi que pour ceux laissés de côté jusque-là.

À ce stade, les données s'avéraient déjà très utiles pour l'AS-PTA qui s'en servait beaucoup dans ses rapports annuels et dans les évaluations externes. Leur utilité pour les syndicats et les fermiers participant aux expériences était alors moins claire. Tout ce que l'on peut dire c'est que, comme le personnel de l'AS-PTA, les *animadores* étaient intéressés par des discussions plus poussées sur la valeur des activités de diffusion, qui étaient le pivot du projet Paraíba. Dans l'ensemble, cela a aidé l'équipe à prendre conscience du fait que, avant de passer à la diffusion des innovations technologiques à plus grande échelle, un effort plus soutenu était nécessaire dans le domaine du développement de technologies participatives.

Des changements dictés par la réalité

Le quatrième atelier a eu lieu en octobre 1997. Du fait de la présence des dirigeants du syndicat de Solanea élus peu de temps auparavant, il y avait davantage de participants qu'aux ateliers précédents. Il a également fallu faire un résumé détaillé du travail effectué jusque-là pour mettre les nouveaux venus au courant. Bien que ne participant vraisemblablement pas aux activités de suivi dans le futur, il est essentiel, si l'on veut que les efforts consentis soient durables, que le travail des *animadores* bénéficie de leur soutien (voir la dernière partie de ce chapitre).

Une évaluation détaillée du travail à mi-parcours, de mars à octobre, montre que la réalité a dicté quelques changements majeurs au niveau des tâches de suivi. Bien qu'il ait été prévu que certaines de ces tâches se poursuivent jusqu'en janvier 1998, on s'est rendu compte que le travail de terrain en 1997 était beaucoup moins similaire que prévu à celui de 1996.

On avait fait des progrès dans le suivi de quatre groupes de fermiers qui faisaient des expériences. Le groupe qui travaillait avec l'igname comme

nouvelle culture commerciale à distribuer par l'intermédiaire d'une banque de semences avait fait des progrès considérables : il avait défini ses objectifs, ses indicateurs et ses méthodes. Les membres avaient ensuite conçu leur propre formulaire d'enregistrement des données à faire remplir par tous les bénéficiaires de la banque de semences. Même si certains fermiers ont eu du mal à remplir le formulaire et ont eu besoin de l'aide des *animadores*, les membres du groupe ont participé activement à l'analyse des données. Les données collectées ont été rassemblées par l'AS-PTA et les *animadores* avant d'être mises en forme et présentées au groupe (sous forme de tableaux, de moyennes, etc.). Cette simple initiative a abouti à une discussion collective sur les résultats des activités concernant les ignames. Non seulement l'AS-PTA et les *animadores* ont participé à l'analyse et à l'interprétation des données mais l'ensemble du groupe des fermiers aussi. Le groupe qui expérimentait la production et l'entreposage du fourrage a lui aussi fait des progrès. Mais le travail des deux autres groupes n'était pas suffisamment systématique pour vraiment produire des résultats, et quatre autres groupes n'avaient pas encore commencé à discuter le suivi de leurs efforts.

La participation au suivi des banques de semences s'était considérablement améliorée. Comme on l'a mentionné ci-dessus, les données ont été systématiquement collectées avec le comité de la banque de semences locale et analysée avec tout le groupe (tous les comités réunis). Cela a provoqué beaucoup de discussions dans les communautés ainsi qu'au sein des comités des banques de semences et a été perçu comme une étape importante pour encourager les différentes banques de semences à mettre au point leur propre système de suivi au lieu de participer au processus du projet Paraíba.

Il a aussi été intéressant de voir comment, en suivant les courbes de niveau, le suivi des plantations a radicalement changé. Les résultats du suivi ayant jeté, en 1996, des doutes sur les vertus de cette activité, la formation à cette méthode de culture avait nettement diminué. Au lieu de soumettre les cinq indicateurs identifiés en 1996 (voir tableau 4.1) à un suivi, on a emprunté une tout autre voie. Le personnel de l'AS-PTA et les *animadores* ont entrepris un exercice d'évaluation participative dans deux communautés. Des discussions approfondies avec les fermiers sur la façon dont ils préparaient leurs parcelles pour les semailles et sur les mérites éventuels de la plantation suivant les courbes de niveau ont permis au groupe de mieux comprendre pourquoi beaucoup de fermiers avaient choisi ce type de plantation[14]

14. Dans l'une des deux communautés par exemple, l'adoption par les fermiers du labour horizontal résultait en partie des efforts de diffusion qui avaient déclenché, par inadvertance, l'acceptation rapide par les fermiers de la traction animale. Un dirigeant local qui avait fait preuve d'un enthousiasme considérable tant pour l'expérimentation que pour la diffusion avait pris l'initiative d'utiliser ses propres animaux pour des démonstrations qui faisaient partie de la formation à la plantation selon les courbes de

Elles ont confirmé l'exactitude des données de suivi pour 1996 dans l'une des communautés visitées[15] ; l'équipe s'est donc entendue pour dire qu'il fallait repenser toute son approche stratégique de la conservation des sols dans la région. Les données ayant forcé l'équipe à remettre en question ses hypothèses sur la région et sur sa stratégie, le suivi effectué en 1996 a manifestement eu un impact considérable sur cette activité du projet. C'est précisément ce type d'apprentissage interne qui fait du suivi collectif un processus tellement utile.

Les indicateurs ont été à nouveau réévalués en termes simples : « Qui utilise (ou va utiliser) l'information ». Si cette information n'intéressait ni l'AS-PTA ni les STR, les indicateurs étaient abandonnés ou modifiés. Les discussions portaient aussi sur la question de l'élargissement du champ d'application du processus de suivi. Comme on l'a mentionné, les premières étapes du suivi ne concernaient qu'une partie des activités du projet Paraíba : le développement et la diffusion de l'innovation. L'équipe a identifié quatre autres aspects du travail du projet pour lesquels elle souhaitait faire un suivi :

- la contribution à la modification des politiques municipales dans le sens d'approches agricoles plus durables ;
- l'amélioration de la méthodologie de communication participative avec les fermiers ;
- la création d'une nouvelle approche des STR en matière de régénération rurale et de développement durable[16] ;
- la mise en place d'alliances stratégiques pour l'agriculture durable.

Tout le monde a été d'accord pour ne pas répéter le processus consistant à identifier les activités, objectifs, méthodes et indicateurs pertinents comme on l'avait fait pour les activités de diffusion et d'innovation. Si l'une des considérations était le temps nécessaire, on s'est aussi inquiété de la nature très intangible des changements liés à ces domaines.

On a donc décidé d'expérimenter avec une méthodologie suggérée par l'animatrice de l'IIED et qui avait été mise au point par la Christian

---

niveau. Comme il savait que les animaux étaient incapables de labourer en montant ou en descendant des pentes abruptes, il pensait que cela renforcerait le message destiné aux fermiers et selon lequel il fallait planter en suivant les courbes de niveau. Il savait en outre que les fermiers avaient du mal à trouver de la main-d'œuvre dans cette région, ce qui rendait la traction animale d'autant plus séduisante. Par conséquent, lorsque les fermiers ont découvert qu'ils pouvaient faire appel aux services d'autres fermiers avec des animaux de trait, la plantation selon les courbes de niveau a été « adoptée » à grande échelle dans le cadre du changement de toute la préparation du terrain.

15. Une seule des deux communautés participant aux discussions avait fait l'objet d'un suivi au moyen de la cartographie participative l'année précédente.
16. De tradition, les STR concentrent leurs efforts sur les droits légaux des petits propriétaires ou des paysans sans terres et non sur les aspects plus pratiques de la subsistance dans les campagnes, comme les techniques agricoles, l'action coopérative, la commercialisation et les achats, etc.

Commission for Development in Bangladesh (CCDB, commission chrétienne pour le développement au Bangladesh) et Rick Davies du Centre of Development Studies, à Swansea (voir Davies, 1998). Pour l'essentiel, cette approche nécessite que chaque STR et l'AS-PTA discutent en groupes séparés, et pour chacun des grands thèmes, du changement le plus significatif constaté pendant une période donnée – sans se reporter à des objectifs, des indicateurs, etc., prédéterminés. Il est convenu que, tous les trois mois, ils présenteront aux autres groupes ce qui leur paraît être le changement le plus significatif. Ce qui fera quatre occasions de suivi par an.

La méthode a été mise à l'essai sur le thème de « la méthodologie de communication participative avec les fermiers », en prenant pour sujet de discussion le changement le plus significatif pendant la période allant de septembre à novembre. L'enthousiasme général pour cette méthode a été tempéré par les craintes de certains concernant la difficulté d'évaluer des tendances. Les thèmes étant très vastes, il était probable que les « changements significatifs » identifiés varieraient d'un épisode de suivi à l'autre. Ce qui signifie qu'il serait difficile de déterminer si des changement spécifiques se maintenaient ou non. Tout le monde a cependant convenu que cela valait la peine de faire un essai sur les neuf mois suivants.

Ce n'est pas aussi facile que ça en a l'air : les premiers enseignements donnés par la pratique

S'il faut encore attendre pour tirer des conclusions solides, le travail a été, à ce jour, source d'inspiration et d'enseignements. Dans cette dernière partie, nous présenterons certains des premiers résultats et des questions et problèmes critiques, ce qui permettra de donner quelques conseils et encouragements aux autres personnes intéressées par la voie que nous avons prise.

La participation donne sa forme au processus

Le travail de suivi a débuté en janvier 1996 avec les trois principaux groupes d'intervenants qui constituent le projet Paraíba : l'AS-PTA, les syndicats et les fermiers. Il est rapidement devenu manifeste que, les fermiers individuels n'étant pas partenaires à part entière du projet Paraíba dans son ensemble (voir encadré 4.1), il n'y avait par conséquent pas de raison qu'ils participent à ce stade au processus de suivi. Les quatre grands ateliers étaient

des moments clés se prêtant à une discussion approfondie : il n'était pas possible d'inclure les 400 et quelques familles participant à des travaux agricoles durables. Certains fermiers étaient présents à ces ateliers mais ne pouvaient en aucun cas être considérés comme des représentants du groupe distinct des « fermiers ». Le processus de suivi était donc axé sur les besoins de l'AS-PTA et des syndicats en matière d'information. C'est sans doute l'une des raisons de l'intérêt local limité pour l'analyse lors des premières mises en application des méthodes de suivi. Si les fermiers étaient plus nombreux à pousser le développement technologique et le travail de diffusion, il est probable qu'ils trouveraient le suivi de leurs efforts plus pertinent que lorsque le travail est l'idée d'un petit groupe. Il risque cependant de ne pas être aussi simple de faire participer les fermiers aux activités de suivi, surtout quand il s'agit d'un groupe mal défini et d'une taille difficile à gérer. Ainsi, on pourrait faire participer les fermiers à l'analyse des données si le groupe concerné appartient à une banque de semences ou s'il s'agit d'un groupe de fermiers expérimentateurs. Mais comment recueillir les commentaires lorsque le groupe concerné est « les fermiers » en général, chaque fermier ayant des besoins personnels et non collectifs en matière d'information ?

Deux nouveaux protagonistes sont entrés en scène après quelque temps : les banques de semences communautaires (avec leurs comités) et les groupes de fermiers expérimentateurs. Ils sont en train de devenir de nouveaux associés (informels pour l'instant) du projet Paraíba. Leur participation de plus en plus importante à la collecte et à l'analyse des données de suivi a conduit à des discussions sur leurs propres objectifs et ce sur quoi ils voudraient faire un suivi et de quelle manière. Ces besoins n'ont pas été intégrés au concept d'origine du système de suivi.

Ces nouveaux protagonistes faisant de plus en plus partie du projet Paraíba, il faudra probablement réexaminer encore une fois le système de suivi. Il se peut par exemple que les banques de semences communautaires décident d'accorder la priorité à des objectifs ou à des indicateurs qui ne sont pas au rang des priorités de l'AS-PTA ou des syndicats. Cela signifie que le suivi de cette activité particulière pourrait être confié entièrement aux banques de semences. Le suivi de l'AS-PTA et des syndicats porterait alors uniquement sur leur participation aux banques et non sur la performance des banques de semences en général. Ceci soulève néanmoins une question importante, dans la mesure où l'AS-PTA continuera d'avoir besoin de certains renseignements pour son travail de défense et pour pouvoir rendre des comptes sur l'impact des banques de semences. Que se passera-t-il si cette information est sans intérêt pour les banques ou pour quelques-unes d'entre elles ? Faudra-t-il alors que l'AS-PTA produise elle-même cette information ? N'est-on pas revenu au point de départ, tout au moins en ce qui

concerne la nécessité pour l'AS-PTA d'assurer elle même le contrôle de la performance des banques de semences, quel que soit le niveau d'intérêt à l'échelon local ?

La conception institutionnelle du projet Paraíba dans son ensemble continue à évoluer et le processus de suivi doit faire de même. Plus ces nouveaux protagonistes participent, plus il est probable que l'on découvre de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs et de nouveaux indicateurs. La tendance est à une certaine décentralisation, ou même à une fragmentation, du processus de suivi participatif. De nombreuses questions ne manqueront pas de se poser. Quelles pourraient être les conséquences de cette nouvelle tendance ? Est-ce bon ou mauvais pour le processus de suivi dans son ensemble ?

La flexibilité : une qualité essentielle

Avec leur obsession pour les indicateurs prédéterminés, les systèmes de suivi sont généralement perçus comme des systèmes statiques avec des protagonistes immuables. Comme on l'a expliqué ci-dessus, nous avons découvert que c'était le contraire. Quand nous avons débuté, peu d'entre nous savaient ce que pourrait être un bon indicateur, quelles méthodes viables étaient à notre disposition « ailleurs », quelle est la fréquence des collectes de données et quelle sorte d'informations serait en fait utile compte tenu de nos objectifs (voir « Pourquoi un suivi ? », p. 114). À force de tâtonnements, nous nous sommes tout doucement acheminés vers un système de suivi plus pertinent et viable, les objectifs et les indicateurs de projet changeant en cours de route.

Pour ceux qui souhaitent voir une tendance à adopter des indicateurs fixes, ce processus fluide est problématique. À chaque fois que l'on change un indicateur, on a moins de chance de produire une série temporelle de données. Pourtant, si l'on veut qu'un processus de suivi soit participatif, cela signifie souvent que l'on inclut des gens pour qui suivi et évaluation d'impacts sont des nouveautés et que l'on s'adapte aux besoins de tout un éventail de groupes d'intervenants qui ne cessent de changer. De tels processus ont de fortes chances de connaître des changements comparables à ceux dont nous avons fait l'expérience au fur et à mesure que les gens apprennent et s'adaptent. Un système de SEP doit pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins en matière d'information, de compétences des participants et, bien sûr, aux niveaux de participation lorsque de nouveaux partenaires arrivent ou s'en vont.

L'une des questions critiques, semble-t-il, est de savoir si la nécessité d'apporter des changements diminuera avec le temps lorsque les partenaires auront une idée plus claire du type d'information qu'il est important de collecter et d'analyser et que le partenariat lui-même parviendra à une certaine maturité. En règle générale, il ne devrait pas être considéré comme impossible d'obtenir une série temporelle de données de suivi. Il se pourrait cependant qu'une telle série ne s'avère pertinente ou réalisable uniquement pour les indicateurs de nature générale, mais que, quelles que soient les activités du projet, elle conserve son importance au fil du temps. On pense par exemple au « bien-être des familles participantes » ou à la « capacité locale de planification d'innovations agricoles ». Le travail du CCDB montre bien comment, en dépit des changements de contexte, le suivi peut demeurer efficace à travers le temps. Le secret de cette réussite tient au niveau général auquel les thèmes sont définis, ce qui est en contraste très net avec les objectifs spécifiques sur lesquels porte le suivi de l'AS-PTA. Les objectifs à long terme, comme « lutter contre la pauvreté », « former des alliances stratégiques », « influencer les politiques municipales » ont moins de probabilités de changer que les objectifs à plus court terme comme « le nombre de fermiers plantant selon les courbes de niveau » ou « la quantité de graines rendues à la banque de semences ». Pourtant, plus les objectifs sont à long terme et abstraits, plus il est difficile d'établir des liens de cause à effet, de prouver par exemple que le fait de soutenir les banques de semences a permis de lutter contre la pauvreté.

Une information utile pour qui ?

Les révisions constantes du système de suivi ont permis d'améliorer la collecte de données jusqu'à ce que nous ayons le sentiment que la qualité des données est satisfaisante. Mais à qui cette information est-elle utile ? Qui est « propriétaire » de cette information et où est-elle conservée actuellement ? Les fermiers, les organisations de fermiers et les ONG n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes intérêts en matière d'information. Le nombre de fermiers qui adoptent la plantation selon les courbes de niveau est, par exemple, un renseignement important pour l'AS-PTA et peut-être pour les STR, mais pas vraiment pour les fermiers eux-mêmes.

Comme on l'a vu plus haut, la plupart des données ont été très utiles pour les rapports de l'AS-PTA et la documentation du projet[17]. Ce n'est pas tout à

17. Même si nous ne sommes pas encore arrivés à obtenir que les organismes de financement nous disent directement quels sont leurs besoins d'information et comment on pourrait les intégrer à notre processus de suivi.

fait la même chose avec les syndicats dont l'intérêt pour les données est manifeste puisqu'ils ont tendance à dire que c'est une de leurs priorités. Nous avons cependant l'impression qu'ils ne les ont pas utilisées indépendamment des activités du projet. Ainsi, les *animadores* et les dirigeants des syndicats étaient ravis de voir que les banques de semences avaient rendu les semences beaucoup plus accessibles aux fermiers. Mais, à notre connaissance, ils ne se sont pas servis de cette information dans une publication, une tribune d'information pour les associés des syndicats ou des négociations avec le dirigeant de la banque locale. Si l'information ne commence pas à être utile aux STR et reste indissociable du projet Paraíba, il se pourrait fort que le système s'effondre lorsque l'AS-PTA partira dans d'autres municipalités.

Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions quant à ce que cela signifie en termes de la durabilité du système de suivi car des renseignements qui n'ont pas encore été utilisés pourraient s'avérer soudain très utiles. Il se pourrait également qu'ils aient déjà été utilisés sans que nous le sachions. Ce que notre expérience nous a appris, c'est qu'il est important de voir avant tout dans le suivi un système d'information, un système qui doit avoir un « foyer » et n'a de valeur que si l'information est mise en commun (Rodenburg, 1995). Il nous reste donc encore du travail pour trouver un « foyer » durable pour le processus et nous assurer que l'information est bien mise en commun.

Suivi durable et analyse d'impacts ?

Nos expériences dans le domaine du suivi participatif et des analyses d'impact nous ont aidé à remettre en question certaines idées courantes. Nous pensons entre autres à la recherche qui se poursuit (et à laquelle participent de nombreux organismes de financement) afin de trouver des indicateurs universellement applicables pour suivre les changements dans les projets d'agriculture durable. Si les indicateurs se rapportent à des objectifs spécifiques à un contexte particulier, alors on peut logiquement en déduire qu'ils varieront d'une situation à l'autre. Nos indicateurs ont un sens pour le projet Paraíba mais sont peut-être sans objet dans d'autres contextes. Nous pensons cependant que notre processus général d'élaboration d'un système de suivi a un sens plus large et peut être reproduit ailleurs.

Nous avons constaté par nous-mêmes comme il est difficile d'arriver à ce que tous les intervenants participent au processus de SEP. Tout le monde n'a pas envie de participer – et l'on n'a pas besoin de tout le monde. Dans le même ordre d'idée, nous avons été secoués par les processus fort dynamiques et imprévisibles qu'ont expérimentés les syndicats, les luttes politiques

internes et les fréquentes élections faisant changer les participants. Les groupes de fermiers expérimentateurs et les banques de semences novices ont ajouté à la constante évolution du contexte institutionnel du travail de suivi. Cela nous a fait prendre conscience de la difficulté extrême qu'il y a à mettre sur pied un processus de suivi avec des partenaires dépourvus d'un certain niveau de stabilité ou de maturité institutionnelle. En faisant participer ce groupe de plus en plus nombreux de partenaires, nous avons cependant pu faire un pas de plus et atteindre l'un des principaux objectifs du projet Paraíba : renforcer les capacités locales en matière de planification de projet et d'apprentissage institutionnel.

Il est peu probable que d'autres organisations profitent du luxe dont nous avons bénéficié avec ces trois années de financement pour explorer ce processus et avancer pas à pas. C'est un confort qui nous a aidé à apprendre des choses que d'autres pourront peut-être trouver utiles aussi. Le plus important, selon nous, est d'être réaliste dans ce que l'on attend du SEP. En nous demandant sans cesse « à qui cette information est-elle utile ? », nous avons pu garder les pieds sur terre.

DEUXIÈME PARTIE

APPRENDRE AVEC LES COMMUNAUTÉS

This page intentionally left blank

5

Renforcement de la participation des citoyens et démocratisation aux Philippines

L'évaluation d'impact de l'ELF

Roy V. ABES

Le contexte

L'Education for Life Foundation (ELF, fondation de l'éducation pour la vie) est une ONG qui s'efforce de renforcer les organisations populaires pour la démocratisation et une plus grande participation des citoyens. Son but est de créer une société civile dynamique qui participe activement aux affaires publiques et peut négocier efficacement avec le gouvernement local et les autres pouvoirs afin que les besoins de la communauté soient davantage pris en compte.

Le principal projet de l'ELF aux Philippines est Paaralang Bayan, l'école populaire philippine-danoise. Celle-ci offre divers programmes de formation au leadership pour les leaders communautaires, les organismes populaires et, dans certains cas, les services du gouvernement local. Les principes directeurs du programme de leadership sont dans la lignée des intérêts de l'ELF : la démocratie et la gouvernance locale, la réforme agraire et la réforme des actifs, le développement durable, l'égalité des sexes et la protection de l'environnement. Les participants aux programmes de leadership sont sélectionnés sur recommandation des partenaires de l'ELF sur le terrain.

Les grands volets de Paaralang Bayan

Paaralang Bayan appuie cinq activités de formation au leadership :
- des ateliers d'histoire personnelle : cinq jours de mise en commun, avant le cours d'introduction au leadership, de l'expérience personnelle des participants et des enseignements tirés (voir ci-dessous). Ceci permet d'évaluer les besoins de formation et d'intégrer les participants au cours de leadership ;
- un cours d'introduction au leadership (CIL) : cours de six semaines sur des sujets en rapport avec la formation au leadership, comme les communications efficaces, la négociation, la gestion de conflit, le développement organisationnel, l'élaboration de projet, la culture, les méthodologies de recherche (c'est-à-dire Sikolohiyang Pilipino, ou SP, présentée plus loin), la problématique homme-femme, l'écologie, l'économie populaire, la politique, la santé, le leadership et le renforcement de l'autonomie ;
- un cours avancé de leadership : destiné à répondre aux besoins d'éducation permanente des diplômés du CIL (que l'on appelle aussi leaders diplômés) ;
- des cours plus brefs et ouverts à tous sur des besoins spécifiques identifiés par des communautés, des groupes ou des organismes ;
- un nouveau programme de formation à distance mis en place, à l'origine, pour les leaders formés par l'ELF.

En plus de ces programmes, l'ELF apporte également son soutien à un programme d'économie populaire qui offre des cours d'économie populaire et d'autres activités de formation pour aider les leaders diplômés à élaborer et mettre en pratique avec succès des projets socio-économiques dans leur communauté.

L'ELF a en outre créé un programme de recherche et d'évaluation (PRE) pour mettre au point des méthodologies d'évaluation participative et renforcer les compétences de recherche des leaders diplômés. Le PRE fait des évaluations participatives qui permettent à l'ELF d'élaborer des théories à partir de la pratique et de former les leaders diplômés pour qu'ils deviennent eux-mêmes des chercheurs et sachent bénéficier de ce que leur enseigne leur communauté.

Entre 1992 et 1996, 866 dirigeants communautaires de 42 provinces, 211 municipalités et 502 *barangay*[1] (villages) des Philippines ont participé au CIL. On trouvera dans ce chapitre la description des premières étapes de l'élaboration d'une évaluation participative d'impact du programme de leadership de l'ELF. Les résultats et les conclusions sont néanmoins tout à fait provisoires car l'ELF et ses partenaires n'ont pas fini de synthétiser et rédiger les résultats des trois dernières années de recherche. On se concentre ici sur la première année (1996) et sur le processus de conception de

1. Le *barangay* est la plus petite unité administrative aux Philippines.

l'évaluation participative d'impact[2]. On se penche en particulier sur la méthodologie et les instruments de collecte de données utilisés ainsi que sur le processus d'élaboration d'indicateurs pour les évaluations suivantes.

Reconnaître la valeur de l'évaluation participative

Très tôt, l'ELF a pris conscience qu'il était important d'évaluer son programme de leadership en tant qu'outil d'apprentissage pour les participants (leaders communautaires) et en tant que moyen de s'assurer que les formations sont bien adaptées et répondent à leurs besoins. Il n'était cependant pas facile de faire en sorte que l'évaluation mesure correctement l'impact de nos programmes à l'échelon local. Nos premières tentatives d'évaluation du programme, outre le fait qu'elles n'ont guère été documentées, ne reposaient pas sur des mesures suffisamment systématiques. Il s'agissait d'évaluations faites dans des discussions de groupes, juste après des séances de formation ou pendant des visites ou des réunions du personnel, et d'anecdotes décrivant l'influence positive des leaders diplômés de l'ELF sur leur organisme et leur communauté. Les histoires étaient passionnantes et encourageantes mais nous n'avions aucun moyen de déterminer l'ampleur véritable de l'impact et si celui-ci était légitime et représentatif.

Outre ces évaluations informelles, deux évaluations systématiques du programme ont été faites pendant la première phase du cycle du projet, en 1995, en collaboration avec les partenaires financiers, la Philippine Psychological Research and Training House (PPRTH, maison de formation et de recherche en psychologie des Philippines), le personnel de l'ELF et plusieurs leaders diplômés. L'évaluation a révélé que les activités de formation au leadership de l'ELF, les CIL entre autres, avaient une influence bénéfique sur les leaders qui, à leur tour, étaient capables de servir plus efficacement leur organisation et leur communauté. Si ces études indiquaient des effets positifs, nous n'avions toujours pas d'information de base nous permettant de les comparer avec les résultats de leaders communautaires n'ayant pas suivi les cours de leadership de l'ELF. Il nous était par conséquent difficile de savoir en quoi le programme avait eu un impact sur les leaders diplômés, leur organisation et leur communauté. Il devint donc nécessaire de trouver une autre façon d'évaluer le programme, en obtenant des informations de base et des domaines de comparaison et en développant les

2. Le travail de la deuxième (1997) et de la troisième année (1998) de l'évaluation d'impact n'a pas encore fini d'être synthétisé et rédigé. Le rapport final est à paraître.

compétences de recherche des leaders diplômés afin qu'ils jouent un rôle central dans les évaluations suivantes.

Parallèlement à la deuxième phase du cycle de notre projet (1996-1998), l'ELF a lancé une évaluation d'impact longitudinale sur trois ans. En faisant participer les leaders diplômés, nous contribuons à faire de l'évaluation un processus plus participatif. Leur participation était perçue comme faisant partie du renforcement de leurs capacités de leadership, la méthodologie d'évaluation pouvant ensuite être utilisée dans leur organisation et leur communauté. D'autres intervenants participaient aussi, dont le personnel de l'ELF, de la PPRTH et les communautés des leaders diplômés. Nous avons également travaillé avec un groupe de référence composé de leaders communautaires n'ayant suivi aucun des programmes de l'ELF. Les principaux objectifs de l'évaluation étaient les suivants :

- déterminer l'impact des cours de l'ELF sur ses leaders diplômés ;
- déterminer l'impact des leaders diplômés sur leurs communautés respectives ;
- faire participer les leaders diplômés à des fonctions de recherches pour renforcer leurs compétences ;
- aider les leaders diplômés à prendre conscience de leur développement personnel en les faisant participer à l'étude et en leur faisant part des résultats ;
- vulgariser et développer les méthodes et les outils locaux pour la collecte et l'analyse des données, en particulier la méthodologie Sikolohiyang Pilipino (SP, psychologie philippine, voir ci-dessous) ;
- contribuer à l'élaboration de théories sur le leadership populaire aux Philippines.

À ce jour, 23 communautés rurales (*barangay*) ont participé au processus d'évaluation participative (EP), soit 14 dans les communautés des leaders diplômés et 9 dans celles du groupe de référence. Ces communautés sont situées dans cinq provinces du pays : Bataan, Mindoro, Nueva Ecija, Pampanga et Zambales.

Étapes de l'évaluation participative d'impact

Au moment de la rédaction initiale de ce chapitre, la deuxième phase (1997) du processus d'évaluation sur trois ans arrivait presque à son terme. Seuls les résultats de la première phase (1997) étaient donc disponibles. Au cours de la première année, l'ELF a travaillé en étroite collaboration avec la PPRTH à la conception de l'évaluation participative d'impact et en parti-

culier à la sélection de l'échantillon, des leaders-chercheurs, des indicateurs sur lesquels porterait le suivi, des méthodes de collecte de données et des renseignements de base. Pendant la deuxième année, les leaders-chercheurs se sont employés à valider les informations de base avec les communautés, à donner une formation complémentaire et à faire une seconde collecte de données pour vérifier les indicateurs sélectionnés. La dernière phase de l'évaluation, qui n'était pas encore finie en 1998, comporte une troisième collecte de données et fournira une étude comparative des résultats des trois premières années.

Chaque phase de l'évaluation d'impact sur trois ans débutait au mois de juillet et durait un mois et demi (environ six semaines). Les étapes de l'élaboration du processus d'EP sont décrites plus en détail ci-dessous.

Travaux préparatoires

La première étape a consisté à planifier avec le plus grand soin à former des leaders-chercheurs et à concevoir le processus d'EP avec eux. Comme il n'était pas possible d'inclure les quelques centaines de leaders diplômés, on a choisi un échantillon de 24 d'entre eux et leur communauté qui avaient suivi l'un des deux cours (CIL) donnés en 1996. Ils venaient de cinq provinces (Bataan, Mindoro, Nueva Ecija, Pampanga et Zambales). Tous les leaders diplômés souhaitaient participer car ils voulaient réfléchir à leurs progrès personnels et identifier les domaines dans lesquels ils pourraient perfectionner leurs compétences en matière de leadership. On a également sélectionné un autre échantillon de 24 leaders communautaires qui n'avaient pas participé aux cours de leadership de l'ELF, pour former le groupe de référence.

On compte sept groupes de personnes ayant participé au processus d'évaluation de diverses façons. Le tableau 5.1 montre le niveau de participation des différents groupes aux divers stades de la recherche. L'ELF s'emploie actuellement à trouver des solutions pour que tous les groupes puissent jouer un rôle plus important dans l'ensemble du processus d'évaluation.

Pendant les travaux préparatoires, le personnel de la PPRTH et de l'ELF a, en collaboration avec les leaders diplômés, sélectionné les critères pour évaluer les cours de leadership. Deux types de critères d'évaluation ont été choisis :

- critères d'évaluation du changement au niveau des leaders diplômés individuels ;
- critères pour les changements au niveau des communautés (voir tableau 5.2).

Tableau 5.1
Niveau de participation des différents groupes au processus d'évaluation

Étapes	*Personnel de l'ELF*	*PPRTH*	*LC*	*LD*	*Communautés des LD*	*Non LD*	*Communautés des non LD*
Planification	É	É	M				
Formation des LC	É	É	É				
Conception	É	É	M				
Collecte des données	M	M	H	F	F	F	F
Collecte, analyse et validation des données	M	É	É	F		F	F
Présentation des données, rédaction de rapports	M	É	F				
Utilisation des résultats de l'évaluation	É	M	É	É	M	M	M
Évaluation de l'impact	É	É	É	M	F	F	F

Légende :
Groupes : LC = leader-chercheur ; LD = leader diplômé ; non LD = leaders non formés par l'ELF
Niveaux de participation : É = élevé ; M = moyen ; F = faible ou nul

Entre 1996 et 1998, chacun de ces critères d'évaluation a été évalué annuellement. En obtenant au moyen de ces critères des informations de base pour la première année, on espérait pouvoir concevoir une évaluation comparative sur trois ans des impacts du programme de leadership de l'ELF.

Pendant les travaux préparatoires, les leaders-chercheurs et le personnel de l'ELF ont suivi une formation aux principes participatifs et à la SP, ainsi qu'à la méthodologie d'évaluation participative. Comme on le verra plus loin, le contexte culturel philippin a été reconnu comme l'un des facteurs essentiels du processus d'évaluation. Il était donc extrêmement important d'être au courant des concepts et méthodes de la SP.

Des techniques d'évaluation rurale participative (ERP) ont aussi été adoptées mais elles seront surtout utilisées au cours de la troisième phase (1998) de l'évaluation. Non seulement elles constituent un outil de validation, mais elles permettent en outre de planifier les activités à venir avec les leaders diplômés et d'aider ces derniers à perfectionner leurs capacités de leadership.

Tableau 5.2
Critères choisis pour évaluer le programme de formation au leadership de l'ELF

Niveau individuel (leaders diplômés)	*Niveau communautaire*
1. Leurs notions et leurs pratiques en matière de « démocratie, citoyenneté, rôle des hommes et des femmes, développement communautaire, protection de l'environnement, participation active et efficace des membres de la communauté aux affaires publiques »	1. Notions et pratiques des membres de la communauté en matière de « démocratie, citoyenneté, rôle des hommes et des femmes, développement communautaire, protection de l'environnement, participation active et efficace des membres de la communauté aux affaires publiques »
2. Leurs capacités de gestion de projets	2. Moyens d'existence et revenus des ménages
3. Leurs moyens d'existence	3. Niveau et qualité de la participation des membres de la communauté aux affaires publiques
4. Le revenu de leur ménage	4. Niveau des services gouvernementaux fournis en réponse aux revendications de la communauté
5. Leurs perceptions personnelles de ce que signifie être un leader	5. Capacité des organismes populaires en matière de gestion de projets
6. Leurs caractéristiques personnelles, c'est-à-dire leur estime de soi	6. Perceptions des membres de la communauté en ce qui concerne la capacité du leader de gérer des projets
	7. Perceptions des membres de la collectivité à propos des qualités de leader de leur leader
	8. Perceptions des membres de la communauté à propos des traits de caractère de leur leader, y compris son estime de soi

Le processus d'EP était considéré en lui-même comme un complément de formation et de développement des capacités pour les leaders diplômés. La formation initiale avait donné aux leaders-chercheurs des bases théoriques pour la recherche en évaluation. Cela comprenait une formation à l'utilisation des méthodes de SP, la collecte de données qualitatives, la documentation et l'analyse. La formation était aussi une forme d'apprentissage sur le tas, en ce sens que les leaders participaient à la planification, à la conception et à la mise en œuvre de l'évaluation d'incidence.

Relier la collecte de données à la psychologie philippine

Les méthodes de collecte de données ont été mises au point par la PPRTH et la Pambansang Samahan ng Sikolohiyang Pilipino (PSSP, association de psychologie des Philippines). Ces méthodes comprennent :
– les discussions dirigées ;
– les récits ;
– les questions (*pagtatanong-tanong*) ;
– l'observation ;
– les évaluations psychologiques ;
– les enquêtes ;
– les entretiens.

Ces méthodes, ainsi que les normes utilisées par les leaders-chercheurs pour valider l'information, tiennent compte de la culture et de la langue locales.

La psychologie philippine distingue huit niveaux de relations qui caractérisent les rapports des Philippins avec autrui. Ces niveaux de relations reposent sur le concept de « gens de l'intérieur » et de « gens de l'extérieur » et s'inscrivent dans un continuum (voir tableau 5.3).

Tableau 5.3
Les huit niveaux de relations dans la psychologie philippine

Gens de l'extérieur	civilité	*pakikitungo*
	fréquentation	*pakikisalamuha*
	adhésion/participation	*pakikilahok*
	conformité	*pakikibagay*
	ajustement	*pakikisama*
	confiance mutuelle/sympathie	*pakikipagpalagayang loob*
	participation active	*pakikisangkot*
Gens de l'intérieur	fusion, union, confiance totale	*pakikiisa*

Les relations vont de la civilité (*pakikitungo*) à l'union (*pakikiisa*). Pour recueillir des données valables et fiables, les chercheurs doivent parvenir au moins au sixième niveau : la confiance mutuelle et la sympathie. Pour ce faire, ils doivent passer du temps à chaque endroit et devenir des « gens de l'intérieur » en vivant et en s'intégrant dans la collectivité : participer à la vie locale et adopter son rythme et son flux naturel ; être sensibles aux valeurs, traditions, normes et tabous locaux et les respecter ; et être sincères quant aux raisons de leur présence.

Les leaders-chercheurs ont été chargés de rendre visite à d'autres communautés[3]. Au début, il a fallu une personne pour assurer le contact ou la liaison, présenter les leaders-chercheurs à la communauté et leur trouver un endroit où habiter. Ils étaient généralement là pour environ une semaine, période pendant laquelle ils recueillaient les données. Comme ils avaient déjà une bonne connaissance de la situation locale et, dans certains cas, parlaient même le dialecte local, il ne leur fallait pas longtemps pour s'intégrer dans les communautés. Les leaders-chercheurs ont organisé des groupes de discussion et des séances d'histoires personnelles et ils ont même participé aux discussions naturelles et régulières qui font partie de la tradition orale d'échange d'information dans les communautés. Ces séances étaient généralement ouvertes au public et les personnes intéressées étaient invitées à participer aux discussions.

Trois outils de PS ont été utilisés pour obtenir l'information. La collecte de données se faisant principalement par le biais des discussions, celles-ci ont été enregistrées par les leaders-chercheurs puis transcrites.

(1) *Pagtatanong-tanong* (poser des questions) est une façon locale de poser des questions caractérisée par une approche décontractée et différant en cela des enquêtes ou entretiens formels (où, le plus souvent, une personne pose les questions et l'autre répond). Avec *pagtatanong-tanong*, les chercheurs et les participants peuvent se poser des questions les uns aux autres. Par ailleurs, ils peuvent tous décider du processus : quels types de questions sont posées, où et quand.

En ce qui concerne la démocratie, par exemple, les questions posées comprenaient : « Vous souvenez-vous d'événements qui ont eu lieu dans votre communauté et lors desquels vous avez pensé que la démocratie était présente ou absente ? Pouvez-vous décrire ces événements ? » Sur la citoyenneté, des questions comme : « Que fait un "bon" citoyen ? Que fait un "mauvais" citoyen ? Que signifie pour vous le concept de "droits inaliénables du citoyen" ? Quels sont les devoirs d'un citoyen ? »

Les leaders-chercheurs ont en outre demandé aux gens comment ils percevaient leurs leaders communautaires : « Quels sont, selon vous, les points forts de votre leader ? Quelles sont selon vous ses principales faiblesses ? Que diriez-vous de son style de leadership dans l'organisation/le *barangay* ? » La façon dont les questions étaient posées dépendait sans aucun doute du contexte ou du lieu. Étant donné l'histoire politique turbulente du pays, du temps de la dictature de Marcos (1972-1986), plusieurs sujets – en particulier les questions relatives à la démocratie – étaient encore très délicats et n'étaient pas discutés librement pendant le premier séjour des chercheurs dans les communautés.

3. Deux leaders-chercheurs ont été affectés à chaque *barangay*.

(2) *Ginabayang talakayan* (GT, discussion dirigée) désigne en fait une discussion semi-dirigée entre plusieurs personnes (en général huit) sur un sujet ou un point particulier. Avant une séance de GT, les participants et les leaders-chercheurs décidaient d'un sujet de discussion et des objectifs de cette discussion. Parmi les sujets choisis, on citera le rôle des hommes et des femmes et l'environnement. Les leaders-chercheurs animaient ces discussions et encourageaient les membres de la communauté à participer à l'analyse des sujets discutés. Une personne était généralement chargée de prendre note des grands points de la discussion devant tout le monde et de les écrire de telle façon que tous les participants puissent les lire.
(3) *Pakikipagkuwentuhan* (récit) est l'un des passe-temps préférés des Philippins, en particulier dans les régions rurales. Pour *pakikipagkuwentuhan*, comme pour le processus de *pagtatanong-tanong*, chercheurs et membres de la collectivité ont participé aux discussions et raconté, chacun à leur tour, des histoires sur un thème ou un sujet particulier.

Rassemblement et analyse des données

Les enregistrements des séances de *pagtatanong-tanong*, *pakikipagkuwentuhan* et *ginabayang talakayan* ont ensuite été transcrits et les données ont été analysées par les leaders-chercheurs en se servant de la méthode des principaux juges (PJ). Cette méthode consiste à regrouper les données en grappes et à les étiqueter, à condition que trois personnes au moins soient d'accord. Les leaders-chercheurs ont identifié les grands résultats et regroupé l'information en grappes en fonction des critères sélectionnés auparavant (voir tableau 5.2). L'un des résultats importants de ce processus était que les leaders-chercheurs devaient, en discutant entre eux, arriver à un consensus sur les résultats, c'est-à-dire sur la façon dont les données devaient être regroupées en grappes. Le processus de l'analyse des données a permis aux leaders-chercheurs d'apprendre des choses les uns sur les autres et de cerner les perceptions de la communauté en matière de leadership.

À partir de l'information produite par les communautés, les leaders-chercheurs ont pu identifier une série préliminaire d'indicateurs et déterminer les conditions de base pour pouvoir ensuite évaluer la formation en leadership. L'une des découvertes importantes des recherches de la première année est la façon dont les communautés définissaient leur notion de la « démocratie » (voir encadré 5.1).

Validation des données

Après avoir rassemblé les données, les leaders-chercheurs ont organisé des réunions communautaires dans les collectivités des leaders diplômés et dans les autres communautés n'ayant pas bénéficié de la formation, sélectionnées comme point de comparaison. Les grappes de données issues des séances de *pakikipagkuwentuhan*, *pagtatanong-tanong* et *ginabayang talakayan* ont été présentées à la communauté pour qu'elle les valide. Les leaders-chercheurs ont expliqué comment ils ont analysé les données, regroupé l'information en grappes et déduit les indicateurs à partir des réponses des participants (voir encadré 5.1). Après leur avoir présenté les données, on a donné aux membres de la communauté l'occasion de donner leur avis, faire des commentaires et proposer des suggestions.

Cette étape de la validation des données s'est avérée très utile car elle a permis une analyse plus poussée des données. Les membres de la communauté ont fait d'autres commentaires et ont déterminé si les grappes d'information et les indicateurs sélectionnés rendaient bien compte de la situation réelle et de leurs points de vue. Il arrive que le seul fait d'essayer de se mettre d'accord sur un mot restituant une idée ou un concept relance les débats dans les groupes. Il est ressorti des discussions que les leaders, même dans les communautés de comparaison, ont trouvé que l'évaluation était un processus d'apprentissage utile. Comme l'a fait remarquer un leader communautaire, « C'est bon à savoir. Avant, nous n'avions jamais le temps, ni l'occasion, de parler de ces choses parce que nous étions trop occupés par notre travail. Mais maintenant, nous sommes là et nous comprenons mieux notre communauté ».

Rédaction de rapports et mise en commun de l'information

En identifiant des indicateurs et en déterminant les données de base au cours de la première année, nous espérions pouvoir comparer les résultats sur l'impact des formations au leadership au cours des deux années suivantes. Nous terminons actuellement la troisième et dernière phase de l'évaluation d'impact. La PPRTH était à l'origine chargée de rédiger les rapports mais c'est maintenant l'ELF qui s'en occupe[4]. Les rapports sont une compilation de ce que les leaders-chercheurs ont écrit au sujet de leur expérience,

4. Nous espérons publier la totalité des résultats de la recherche sur l'évaluation d'ici à la fin 1998. D'ici 1999, les résultats seront également publiés sous une forme plus accessible au grand public. Les leaders-chercheurs participeront à la rédaction de cette dernière version.

Encadré 5.1
Comment les communautés définissent la « démocratie »

Durant la première phase de la recherche, nous nous sommes efforcés de cerner comment les communautés des cinq provinces déterminent s'il y a ou non démocratie dans divers contextes. On a demandé aux membres de la communauté, qui participaient aux séances de collecte de données par le *pakiki-pagkuwentuhan*, de citer des situations qui indiquaient, selon eux, la présence ou l'absence de démocratie au sein de leur famille, des organismes populaires et des communautés dans leur ensemble (voir tableau 5.4).

En ce qui concerne la famille, le principal indicateur de pratiques démocratiques était la prise de décision indépendante, le fait que les enfants choisissent eux-mêmes leurs cours au collège ou que les membres de la famille votent selon leurs préférences personnelles, par exemple. Un autre indicateur était l'absence de hiérarchie parmi les enfants d'une famille, c'est-à-dire que les aînés ne dominaient pas les plus jeunes, comme c'est souvent le cas dans la culture traditionnelle des Philippines.

Pour ce qui est des organisations, on considérait qu'il y avait démocratie lorsque les membres jouissaient de la liberté de participation, de pensée, d'expression, de mouvement, de consultation et de décision. Il y avait démocratie lorsque « les choses se passaient bien avec l'organisation », lorsque les directives et les règlements étaient correctement appliqués. On considérait qu'il n'y avait pas démocratie lorsque le leadership laissait à désirer (inaction, conflit entre les leaders, compétences et attitudes n'étant pas l'apanage d'un bon leader, par exemple), lorsque les questions financières manquaient de transparence et lorsque l'unité faisait défaut entre les membres et avec les autres. Pour les membres de la collectivité, les leaders jouaient un rôle essentiel pour veiller à ce que les organisations respectent les principes démocratiques. Ainsi, selon les participants aux séances de *pakikipagkuwentuhan*, la démocratie était absente lorsque les leaders étaient les seuls à prendre les décisions, le style de leadership était dictatorial, les leaders n'étaient pas tenus pour responsables de leurs actions et les leaders pratiquaient le népotisme ou étaient corrompus.

Au niveau de la collectivité ou du *barangay* en général, les indicateurs de démocratie identifiés par les gens comprenaient : le respect des droits individuels, la communication entre les leaders communautaires et la conformité aux lois gouvernementales. Au contraire, les communautés non démocratiques étaient caractérisées dans l'esprit des gens par le non-respect des droits individuels et des lois, l'oppression politique (pas d'élections libres, leadership dictatorial et exploitant), le manque de transparence et l'inégalité (prix contrôlés par ceux qui détiennent le capital).

réflexions et idées sur la façon de procéder à des évaluations d'impact. Les rapports portent essentiellement sur les deux points suivants : (i) les résultats de la recherche et (ii) les enseignements tirés de la mise en application de la méthodologie de SP.

Les enseignements et les conclusions de l'évaluation d'impact ont été diffusés par l'ELF et les leaders-chercheurs à la conférence annuelle sur le leadership populaire (Conference on Grassroots Leadership) commanditée par l'ELF et ses partenaires (des ONG et des organismes populaires et universitaires). Cela a été utile pour stimuler la réflexion conceptuelle et l'élaboration de théories sur le leadership populaire. Les communautés et les ONG locales qui ont participé à cette initiative ont également reçu des exemplaires du rapport de l'évaluation préliminaire. Cette information fait maintenant partie du profil de leur communauté et sert d'instrument pédagogique pour y améliorer le leadership.

Enseignements retenus

L'ELF espère mieux comprendre, à l'avenir, l'efficacité de son programme de formation des leaders axé sur la démocratisation et le développement. La fondation espère par-dessus tout que leaders et diplômés du programme prendront conscience de leurs progrès personnels et seront en mesure d'identifier les domaines où une amélioration est possible. L'ELF a l'intention de continuer à diffuser les enseignements et les expériences associés à l'évaluation dans le cadre d'autres échanges avec le personnel de terrain et les chercheurs des ONG, organismes populaires et établissements d'enseignement.

Pour les leaders-chercheurs, les qualités de leader ont pris une nouvelle dimension. Ils voient à présent comment leurs compétences personnelles contribuent directement à leur développement en tant qu'individus et leaders de leur organisation et de leur communauté. Lors d'un exposé à la conférence sur le leadership populaire organisé par l'ELF, les leaders-chercheurs ont fait observer que lorsqu'ils se penchaient sur la vie des autres leaders, c'était comme s'ils se penchaient sur la leur : « A présent, nous nous comprenons mieux nous-mêmes en tant que leaders, nous comprenons mieux notre organisation et notre communauté. C'est exactement comme si nous avions fait des recherches sur nous-mêmes ». Pour ce qui est des communautés, l'évaluation leur a donné des occasions d'aborder des questions, comme la démocratie et l'égalité entre les sexes, qu'elles n'avaient jamais discutées jusque-là.

Tableau 5.4

Indicateurs communautaires de la démocratie, selon les séances de *pakikipagkuwentuhan* qui ont eu lieu dans les communautés des leaders diplômés de Bataan, Mindoro, Nueva Ecija, Pampanga et Zambales

Contexte local	« *Quand y a-t-il ou non démocratie ?* »
Au sein des familles	Démocratie présente : – décider quels cours suivre – voter selon ses préférences personnelles – pas de domination des aînés sur les plus jeunes de la famille Démocratie absente : – décisions prises exclusivement par les parents
Au sein des organismes populaires	Démocratie présente : – liberté de participation – liberté de pensée – liberté d'expression – consultation lors de la prise de décisions – les choses se passent bien au sein de l'organisation – les règles et les directives sont suivies Démocratie absente : – problèmes de leadership – manque de transparence des questions financières – désunion entre les membres – manque de liberté d'exercer les droits organisationnels – seuls les leaders formulent les projets et prennent les décisions – leadership de style dictatorial – les employés refusent de reconnaître leurs erreurs – népotisme des leaders
Dans la communauté	Démocratie présente : – les droits des membres sont respectés – les leaders communautaires échangent des idées entre eux – les membres de la communauté sont traités avec diplomatie – les lois gouvernementales sont appliquées

	Démocratie absente : – l'information est diffusée sans que les membres de la communauté le sachent – les lois ne sont pas respectées – les élections ne sont pas libres – les politiciens abusent des simples citoyens – les prix sont contrôlés par ceux qui détiennent le capital – le leadership est désuni – les leaders sont égocentriques et dictatoriaux – les citoyens ont le sentiment d'être exploités par le gouvernement – les avantages et les services ne sont pas accessibles aux citoyens

D'un point de vue méthodologique, le projet est significatif en ce sens que c'est la première étude longitudinale à suivre les orientations et les méthodes du SP. Il fait clairement ressortir le lien qui existe entre le chercheur et les participants et montre bien qu'il n'existe pas de raccourcis si l'on veut obtenir des données de bonne qualité.

La participation des leaders-chercheurs a été un facteur important et positif du processus d'évaluation. Bien qu'issus de différentes régions des Philippines, ils se sont facilement intégrés aux différentes communautés et ont bien compris les problèmes, les préoccupations et les opinions des membres de ces communautés. Ils sont en outre capables d'obtenir des données d'autres leaders-chercheurs qui ne seraient pas aussi à l'aise avec des employés de l'ELF ou des chercheurs qu'ils ne connaissent pas. La validité des données rassemblées s'en trouve renforcée.

Contraintes

Nous avons, bien sûr, été limités par un certain nombre de contraintes lors de la collecte, du rassemblement et de l'analyse des données. Du fait de la culture philippine, par exemple, les discussions, conversations et récits d'histoire ont souvent pris des directions différentes selon les contextes. Les leaders-chercheurs ont dû faire preuve de créativité pour recentrer les discussions et pouvoir obtenir des renseignements utiles, sans avoir l'air discourtois à l'égard de leurs hôtes.

Par ailleurs, les discussions enregistrées ont dû être retranscrites à la main, ce qui a demandé beaucoup de travail. De crainte de perdre des

renseignements utiles, les chercheurs ont rapporté les données presque mot à mot. On s'est donc retrouvé avec une montagne de données qu'il a ensuite fallu trier. Nous avons ainsi appris que résumer les données en unités permettant une analyse du contenu est un art.

Comme beaucoup de gens participaient et comme le traitement et l'analyse des données comportaient de nombreuses étapes (transcription, encodage, inscription des codes sur le papier, puis tri et regroupement au moyen de la méthode des juges principaux), il était inévitable que certaines données soient perdues. La principale cause de cette perte était le traitement en peu de temps d'un volume important de données produites au moyen d'un processus d'informatisation non systématique.

À l'avenir, nous pensons minimiser les contraintes rencontrées lors de la collecte de données en offrant une formation supplémentaire aux leaders-chercheurs dans le domaine de l'animation, des discussions en petits groupes et de la rédaction, résumé et synthèse. Pour remédier aux problèmes rencontrés lors de la collecte et de l'analyse des données, un encodeur de données à temps complet et une approche plus systématique du traitement des données seront nécessaires.

Le processus d'EP constitue une étape importante pour le programme d'apprentissage et de diffusion de l'ELF. La fondation reconnaît que, bien que l'évaluation en cours soit centrée sur l'efficacité des activités de formation, des recherches plus poussées s'imposent pour évaluer l'efficacité de ces activités. Elle évalue actuellement la méthodologie de SP. Certaines des questions auxquelles nous avons tenté de répondre sont indissociables des solutions pour rendre le processus plus participatif et des modifications à apporter pour rendre la méthodologie plus utile dans la vie des leaders-chercheurs, leur organisation et leur communauté.

6

Suivi et évaluation du développement local avec la participation de la communauté

Expérience de l'Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca, Colombie

Ruben Dario ESPINOSA ALZATE[1]

Depuis le début des années 1990, des réformes législatives ont été mises en œuvre en Colombie pour décentraliser les ressources de l'État et promouvoir la participation au développement local. Comme le prévoit la loi, 20 % du revenu national est versé aux municipalités et aux *cabildos* (autorités communautaires) locaux qui sont maintenant responsables de l'allocation et de l'utilisation des ressources[2]. L'expérience de l'Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN, association des *cabildos* indiens du nord du Cauca) montre qu'une organisation populaire peut tirer parti des opportunités présentées par les réformes juridiques. L'ACIN exerce à présent une autorité accrue sur ses territoires et a adopté pour la planification, le suivi et l'évaluation une approche participative qui atteste du bien-fondé de ce type d'approches pour permettre aux communautés autochtones

1. Une version antérieure plus courte de ce chapitre a été traduite de l'espagnol colombien par les employés de PREVAL, Costa Rica. L'auteur les en remercie. Le reste de la documentation a été traduite par l'équipe éditoriale.
2. Il existe en Colombie plusieurs entités territoriales : *vereda*, *cabildo*, *municipio*, *zona* et *provincia*. Les *veredas* sont les plus petites unités locales. Un groupe de *veredas* constitue un *cabildo* ou un *municipio*. Dans certains cas, un *cabildo* peut aussi être considéré comme un *municipio* ou municipalité ; dans d'autres cas, un *municipio* est constitué de plusieurs *cabildos*. Les *zonas* (zones) et les *provincias* (provinces) sont des groupes de *cabildos* ou de *municipios*.

de renforcer la culture locale et l'autonomie de leur peuple, comme c'est leur objectif. Grâce à cela, l'ACIN est de plus en plus considérée comme un « partenaire » légitime par les divers pouvoirs sociaux, institutionnels, économiques et politiques œuvrant au développement de la région.

On trouvera dans ce chapitre une présentation résumée de l'expérience de l'ACIN en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'un système communautaire de suivi et d'évaluation (SE) pour les plans de développement et le travail dans le cadre des programmes. Les étapes du processus de conception, de l'élaboration des indicateurs, du suivi et des processus de validation par la collectivité sont décrits en détail.

L'ACIN en tant qu'organisation

L'ACIN est une personne morale qui représente 12 *cabildos* d'Indiens Paez dans sept municipalités d'une région connue pour sa production de canne à sucre et autres activités industrielles. Selon la nouvelle Constitution de 1991, l'ACIN est reconnue par l'État comme un organisme public autonome autorisé à représenter d'autres entités publiques et privées et à négocier avec elles. En 1993, environ 90 000 particuliers, ou 20 000 familles, étaient membres de l'ACIN. Environ 60 % des membres appartiennent à des communautés indiennes et 40 % sont de petits fermiers d'autres groupes ethniques. Ils vivent ensemble sur un territoire de 170 000 hectares qui constitue une unité écologique et culturelle.

Par le biais de leur organisation, les communautés exercent un pouvoir politique indéniable dans la région. Leur loi est prépondérante au niveau provincial, et leurs systèmes politique et juridique sont encore en vigueur et reconnus à l'échelon local. Le droit civil national n'est pas applicable et l'autorité judiciaire de l'État n'intervient pas toujours, sauf si la communauté le souhaite et même s'il s'agit de procès contre des personnes non indiennes ayant commis des crimes sur le territoire de l'ACIN.

L'ACIN est responsable de l'administration et de l'aménagement du territoire indien provincial. Du fait des politiques de décentralisation, l'ACIN a maintenant plus aisément accès aux ressources de l'État utilisées au niveau local pour répondre aux besoins les plus élémentaires[3]. L'organisation est en train d'élaborer ses propres systèmes d'éducation, de soins de santé, de gestion des ressources naturelles et de développement des entreprises. Ces

3. L'indice des besoins élémentaires non satisfaits demeure élevé à l'heure actuelle et l'espérance de vie moyenne n'est que de 40 ans.

programmes ont été conçus dans le but de parvenir à un certain degré d'équité, de durabilité et d'autonomie régionales afin d'assurer le bien-être futur de la population. Parmi les activités, on citera :

- l'agroforesterie ;
- la conservation des eaux ;
- la gestion intégrée des petits animaux dans les écoles ;
- l'amélioration de la sécurité alimentaire par la production de semences et le développement technologique ;
- les entreprises commerciales, y compris une ferme laitière, une sucrerie, une usine de traitement du marbre et du calcaire et un commerce d'alimentation en gros, entre autres.

Ces entreprises et ces activités sont administrées par le personnel de l'organisation avec l'assistance professionnelle et technique des ONG et des universités ou autres organismes engagés pour fournir formation, assistance technique et conseils. Les décisions sont prises dans le cadre d'assemblées générales de la communauté et des conseils de *cabildos*. L'ACIN compte cinq employés et a, selon les périodes, entre 100 et 150 collaborateurs.

La région

Le territoire qui dépend de l'ACIN est important du point de vue écologique, économique et politique. Il comprend des pics montagneux recouverts de neige, des marécages, des lagunes, des forêts (considérées comme des lieux sacrés) et des plateaux. Le territoire, qui est l'une des principales sources d'eau, irrigue 36 % de la région de production de sucre du pays et alimente en eau des sites industriels et économiques importants, y compris les pipelines régionaux et un barrage hydroélectrique. Cependant, 85 % des terres se sont considérablement dégradées sous l'effet d'un peuplement massif et d'une exploitation intensive des sols. La région, qui a toujours intéressé les investisseurs privés, contient des gisements minéraux importants qui continuent d'attirer les compagnies minières. L'industrie agro-alimentaire de la canne à sucre est en outre en expansion.

De la même manière qu'il est important en termes écologiques et économiques, le territoire a une signification majeure sur le plan politique. Les réformes juridiques récentes ont eu pour effet de renforcer la représentation politique des Indiens tant au niveau local que national. Aux dernières élections, le nombre de sièges occupés par des Indiens dans les conseils municipaux est passé de 12 à 28. À l'échelon national, il y a deux représentants indiens au

Congrès. Ce sont là des victoires politiques importantes car la scène régionale a longtemps été dominée par des groupes d'intérêts économiques représentés par les grands partis politiques.

Le territoire constitue en outre un carrefour stratégique important où opèrent des guérilleros armés, des trafiquants de drogues et des groupes militaires et paramilitaires. Les forces armées, y compris celles de l'État, sont à l'origine de nombreux massacres dans la région. En tant que principal pouvoir politique du lieu, l'ACIN soutient actuellement les efforts pour engager des négociations avec ces groupes mais des confrontations directes continuent de se produire.

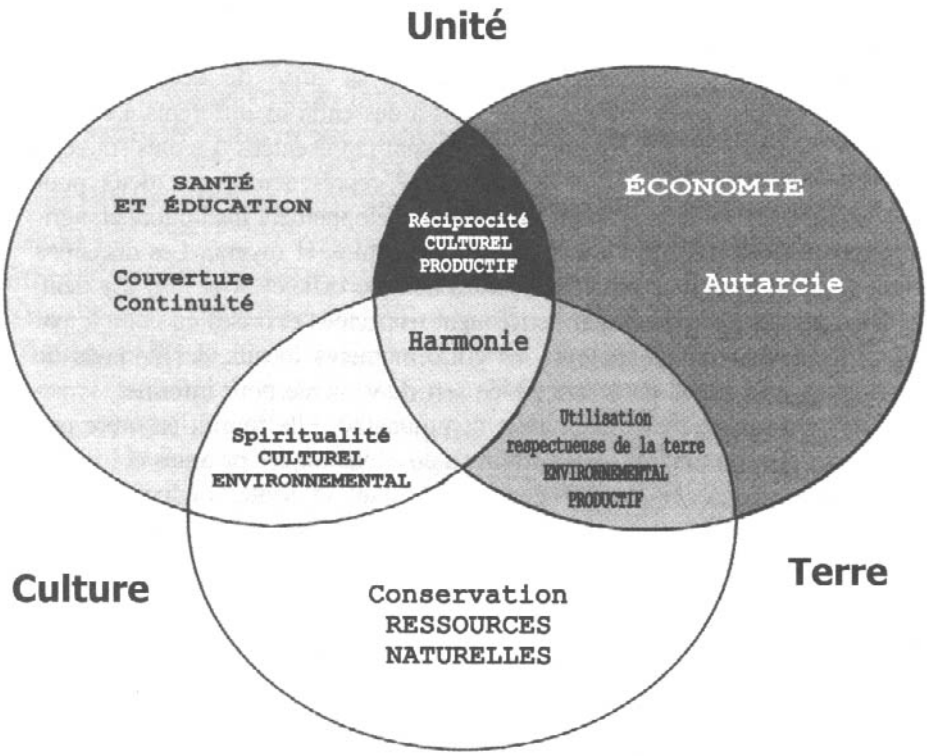
Planification, suivi et évaluation du développement communautaire

Les réformes législatives récentes ont non seulement renforcé le contrôle des Indiens sur leur territoire mais elles ont également offert une occasion importante de promouvoir la participation communautaire au développement local. En 1993, l'ACIN a lancé un processus participatif visant à formuler un plan de développement local pour chacun des *cabildos*. Ainsi, 11 plans de développement de *cabildos* ont été conçus et reconnus sur le plan juridique pour les 13 *cabildos*. Pour permettre aux communautés indiennes de gérer efficacement leurs ressources et de renforcer leurs valeurs culturelles, un plan de développement de zone (province) a également été élaboré pour l'ensemble de la région[4]. Ce processus de planification a eu pour effet d'amener les collectivités à définir leur forme spécifique de développement. Celle-ci comprend des systèmes d'éducation et de soins de santé préventifs qui intègrent la cosmovision et les pratiques culturelles spécifiques aux Paez ainsi que leur concept propre de développement économique axé sur l'autarcie. Est en outre prévu dans le processus de planification un système de suivi et d'évaluation des plans et des projets de développement afin que les communautés continuent à participer activement à leur mise en œuvre, leur gestion et leur supervision. On est parti, pour formuler les programmes des gouvernements locaux, de projets proposés par la communauté et on a adopté les plans de développement local et évalué et adapté les programmes et les projets de l'ACIN au niveau provincial. En d'autres termes, le processus de SE est devenu partie intégrante de la planification du développement local.

4. Conformément à la loi nationale sur la décentralisation, les plans de développement constituent un moyen de répartir les fonctions et les ressources nationales entre les autorités locales (municipalités et *cabildos*). En Colombie, 20 % des recettes fiscales sont rendues aux autorités locales de cette façon.

Le système de SE porte sur tous les secteurs du développement (éducation, santé, ressources naturelles, économie et développement institutionnel) et lorsque ces secteurs se recoupent (aspects culturels-productifs, culturels-environnementaux et productifs-environnementaux) (voir figure 6.1), on fait en sorte que l'apprentissage soit axé sur l'objectif global de relations harmonieuses entre les aspects environnementaux, socio-économiques et politiques de la vie des Paez.

Figure 6.1
Notre plan de développement : fruits escomptés de notre travail



Les communautés définissent elles-mêmes les indicateurs pour le SE, en fonction de leurs propres conceptions du monde et de leurs pratiques culturelles. La méthodologie utilisée est simplifiée pour permettre de travailler directement avec la communauté et d'être compris au niveau local. Le processus permet aux communautés d'observer les résultats escomptés de

leurs plans et projets de développement, d'ajuster leurs objectifs, de formuler de nouvelles stratégies et de nouveaux projets et d'apprendre comment enregistrer systématiquement l'information (activités qu'elles exécutent elles-mêmes). Elles peuvent ainsi interpréter, comparer et analyser les données en s'appuyant sur les indicateurs qu'elles ont elles-mêmes définis au départ. En fait, les communautés évaluent leur développement à différents niveaux en se penchant sur le rendement global au sein de la famille et de la collectivité, de l'organisation et de la société locale dans son ensemble (c'est-à-dire les niveaux municipal et provincial).

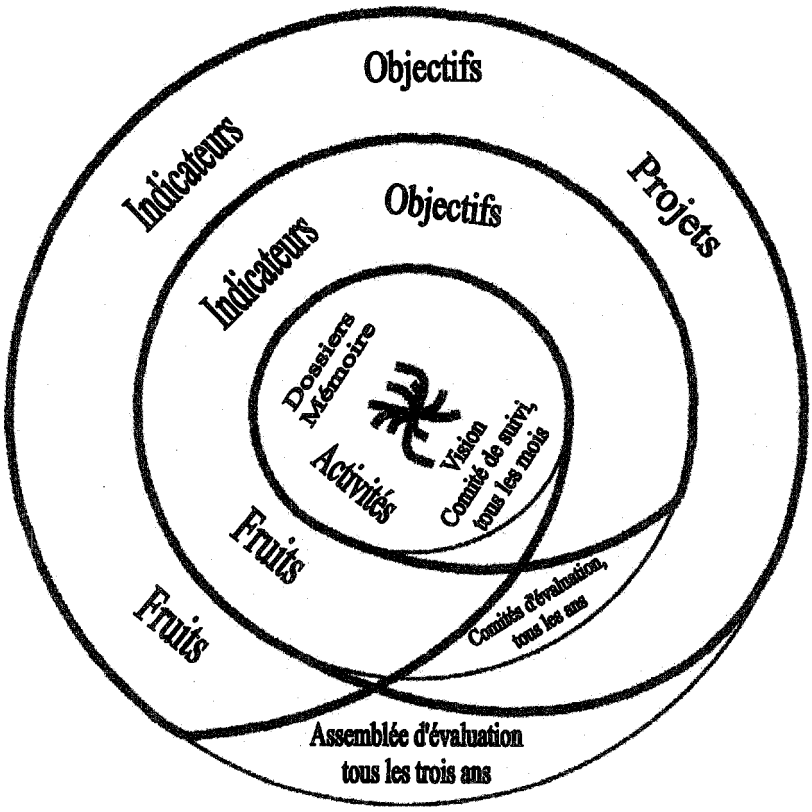
Tout le processus de planification, suivi et évaluation est principalement conçu et mis en application lors de ce que l'on appelle des assemblées. Chaque assemblée est une réunion communautaire de 300 à 600 personnes qui dure trois jours. C'est un grand rassemblement d'hommes et de femmes, d'adultes, de jeunes et d'enfants, de dirigeants, de fonctionnaires et d'autres personnes qui participent collectivement à la prise de décisions. Les assemblées sont généralement organisées à des endroits différents à chaque fois et toutes les *veredas* (communautés) sont représentées. Le plus souvent, chacune d'entre elles envoie au moins 12 représentants, soit deux pour chacun des six secteurs (éducation, santé, développement institutionnel, agriculture et environnement, sports, loisirs et culture, et foyers). Les décisions prises par l'assemblée sont considérées comme officielles et l'on s'y tient. Elles font autorité et sont par conséquent respectées et prises en compte par les dirigeants communautaires, les gouvernements locaux, les comités de travail et les conseillers. L'assemblée sert de véhicule pour informer, sensibiliser et former les membres de la communauté. Elle fournit en outre une tribune à la communauté pour définir, en en débattant, les priorités et les buts à l'échelon local en ce qui concerne la vie, la santé, l'éducation, les politiques, la justice, la gestion des ressources naturelles et l'économie.

Les différents niveaux et étapes du SE

Le processus de SE mis en œuvre par l'organisation comporte trois niveaux cycliques (voir figure 6.2) :
- un cycle triennal d'évaluation du plan de développement local ;
- un cycle annuel d'évaluation des projets de développement local ;
- un cycle mensuel de suivi des activités du projet.

À chaque niveau, le travail de SE est effectué suivant une série d'étapes ou de phases.

Figure 6.2
Cycle de suivi et d'évaluation



Premier niveau

Au premier niveau du cycle, les plans de développement local qui ont été préparés sont évalués tous les trois ans. Le cycle triennal d'évaluation correspond à la durée du mandat de l'administration locale : tous les trois ans, une nouvelle administration est élue et les plans de développement sont évalués et ajustés. On distingue à ce premier niveau plusieurs étapes de SE qui ont lieu dans le cadre de quatre assemblées pour chacun des *cabildos*. Avant les assemblées, un *consejo de planeación* (conseil de planification) est sélectionné par des représentants de la communauté et approuvé par le maire de la municipalité ou le gouverneur du *cabildo*. Le *consejo* est composé de représentants des différents secteurs – deux par secteur – et coordonne le travail de SE. Il rassemble entre autres de l'information et documente les ententes passées lors des assemblées.

Le processus complet, qui prend quatre mois, se déroule dans chaque *cabildo* ou municipalité qui effectue un suivi et une évaluation de son plan de développement. Dans certains cas, le travail de SE a été amorcé pendant le premier quart de la période de trois ans débutant en 1995. Ailleurs, il a commencé dans les derniers mois de cette période, en 1997, et s'est poursuivi pendant la période suivante. Au total, 44 assemblées (quatre pour chacun des 11 plans de développement faisant l'objet d'un suivi et d'une évaluation) ont lieu. Au cours de la première assemblée, la collectivité définit et revoit sa vision d'avenir ou ce qu'elle aimerait que son avenir soit et établit des critères de développement en comparant les situations présente et passée. On a recours à des représentations visuelles pour stimuler la discussion entre les différents secteurs et parvenir à un consensus sur la vision d'avenir de la communauté. On analyse, par exemple, la situation actuelle en reproduisant les données fournies par les systèmes d'information géographique et d'autres renseignements sur des cartes et de petites maquettes en trois dimensions et à l'échelle de la région. Ces aides visuelles sont utilisées pour définir les frontières, l'utilisation du sol, la couverture des services et autres renseignements jugés nécessaires pour la prise de décisions. On profite en outre de la première assemblée pour revoir le plan de développement local, déterminer ce qui a été accompli et les forces et faiblesses de chacun des secteurs – en fonction des buts qu'ils s'étaient fixés pour les trois années à venir.

Lors de la seconde assemblée, on identifie les résultats escomptés pour chaque secteur, d'après la vision d'avenir et les priorités en matière de développement définies à la première assemblée. Pour chaque *vereda* et chacun des six secteurs de travail, les représentants sont présents du début à la fin des quatre assemblées pour qu'il y ait continuité. Les réalisations ou les résultats escomptés sont classés par ordre de priorité, regroupés selon des catégories et des variables et autres indicateurs sont sélectionnés pour chacun d'entre eux. Pour cela, on pose aux participants des questions qui les font réfléchir en séances plénières ou en petits groupes. On leur demande par exemple : « Si telle est votre vision d'avenir, qu'espérez-vous accomplir ou réaliser de concret au cours des trois années à venir ? »

Après la seconde assemblée, un atelier est organisé par le *consejo de planeación* pour examiner les indicateurs formulés lors de la première assemblée et en tirer des questions. Les réponses aux enquêtes sont collectives et formulées lors de réunions en grands groupes dans chaque *vereda*, avec l'aide des membres du *consejo*. Une fois que les questionnaires ont été remplis, l'information est systématisée et résumée en tableaux qui illustrent les résultats escomptés, les indicateurs correspondants, l'information sur laquelle porte le suivi et les résultats accomplis.

À la troisième assemblée, l'information obtenue au moyen de l'enquête est présentée. Les indicateurs sont comparés aux buts préalablement fixés et de nombreux buts sont identifiés pour la période pendant laquelle l'administration locale ou le conseil municipal sera en place (trois ans). Les participants analysent l'information dans le cadre de comités de travail mis en place pour représenter chacun des secteurs. L'information est ensuite transférée sur des graphiques en barres ou des histogrammes pour indiquer les réalisations et les nouveaux objectifs. À partir de ces graphiques, l'assemblée peut alors comparer la situation locale dans les différents secteurs.

L'analyse générale et les conclusions de la troisième assemblée sont transmises à chaque *vereda* pour permettre à la communauté d'analyser sa situation et même de comparer sa performance avec celle des autres *veredas* ou celle de la municipalité. Pour leur permettre d'effectuer leur propre analyse, on fournit aux communautés locales des rapports sommaires contenant des représentations visuelles de l'information (histogrammes) sur les résultats escomptés et les indicateurs correspondants. Le processus d'analyse des données, d'abord en assemblée générale puis dans les communautés locales, garantit que les objectifs et les conclusions sont vérifiés et bénéficie d'un soutien général dans les communautés.

Lors de la quatrième assemblée, le plan de développement local, les objectifs et les activités sont revus et ajustés en fonction des résultats de l'évaluation et des analyses. Les objectifs sont classés par ordre de priorité en tenant compte des facteurs qui permettront de les atteindre ou au contraire gêneront. Des stratégies sont également identifiées pour atteindre ceux qui ont été mis au premier rang des priorités. Des projets de développement allant dans le sens du plan de développement local sont alors formulés avec l'aide du *consejo* et des représentants sectoriels de la communauté. Ces projets sont ensuite présentés à l'assemblée pour être approuvés.

Tout au long de ce processus de SE, le *consejo de planeación* joue un rôle essentiel, en le coordonnant, en lui apportant son soutien pour l'animation, etc. Entre les assemblées, il organise des ateliers et des activités de formation dans les différentes localités. Il travaille néanmoins avec un certain nombre de personnes et de groupes qui ont aidé à élaborer le système de SE, dont un éducateur professionnel, un infirmier, un agronome, un spécialiste des loisirs, un expert des questions familales et domestiques, un statisticien, un cartographe et deux coordinateurs de planification. Des enseignants, des promoteurs (*promotores*) et des chefs de file de la communauté ont également contribué à cette élaboration. Ils ont tous aidé d'une façon ou d'une autre à concevoir un processus de SEP et à sélectionner les objectifs et les indicateurs, les instruments de collecte de données et les méthodes d'analyse des données adaptées.

Deuxième niveau

Au deuxième niveau, on établit les lignes directrices du processus de SE des projets approuvé par l'assemblée. Les objectifs précis et les résultats escomptés sont définis pour chacun des projets. Des indicateurs sont ensuite identifiés et une étude de base est effectuée. La méthodologie utilisée pour le SE à ce niveau est la même que pour les plans de développement local au premier niveau (c'est-à-dire des assemblées, des ateliers, etc.). Les projets sont évalués chaque année par les comités de gestion responsables de leur mise en œuvre. À ces comités siègent des dirigeants, des *promotores*, des bénéficiaires du projet (membres de la communauté), des membres du personnel technique et professionnel du projet, des représentants des ONG locales et des autres organisations participantes ainsi que des fonctionnaires des *cabildos*, des municipalités et de l'ACIN. Les évaluations annuelles ont généralement lieu lors de deux ou trois ateliers de trois jours chacun.

Troisième niveau

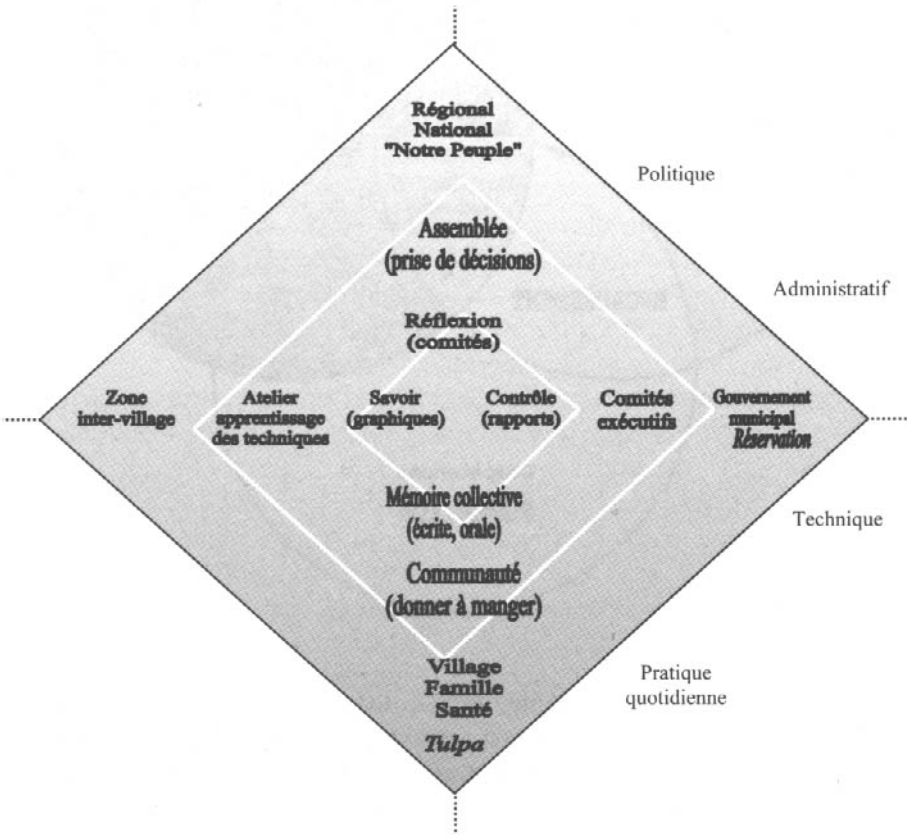
C'est à ce niveau qu'ont lieu le suivi du projet et la saisie continue des données. Le suivi est mensuel et effectué par les comités de gestion qui sont aussi responsables de la mise en œuvre des projets. Les comités organisent des ateliers qui leur permettent de rassembler des données de suivi et d'offrir des formations liées aux activités du projet. Ils organisent en outre des visites sur le terrain et présentent des rapports périodiques aux *cabildos*.

Les résultats et conclusions du SE des projets deviennent partie intégrante de la « mémoire » collective de la communauté qui alimente et affirme sa vision de l'avenir tel qu'elle le souhaite. L'avenir souhaité est transformé en réalité en tirant des enseignements de l'expérience passée et en la comprenant : « Le futur commence en amont, il est comme une rivière ». Tous les trois ans, l'assemblée se réunit avec les nouveaux dirigeants et les dirigeants sortants pour réexaminer cette « vision d'avenir ». Elle étudie et réajuste les résultats escomptés pour le plan et les projets de développement et recommence un nouveau cycle de planification, de suivi et d'évaluation. Le processus de SE lui-même est sans cesse examiné et amélioré au fur et à mesure de la mise en œuvre des programmes et des projets de l'ACIN. On trouvera ci-dessous une explication plus détaillée de la façon dont les communautés sélectionnent les indicateurs et dont les résultats sont envisagés au niveau local comme au niveau national.

Définir les indicateurs et examiner les résultats

Comme indiqué ci-dessus, des indicateurs sont définis pour le suivi et l'évaluation des plans de développement local ainsi que des programmes et projets de développement dans chacun des secteurs. Le processus de définition des indicateurs comporte une adaptation du cadre de développement local (Grassroots Development Framework, GDF), mis au point par l'Inter-American Foundation (Ritchey-Vance, 1998 ; Zaffaroni, 1997 ; voir aussi le chapitre 2 de cet ouvrage[5]).

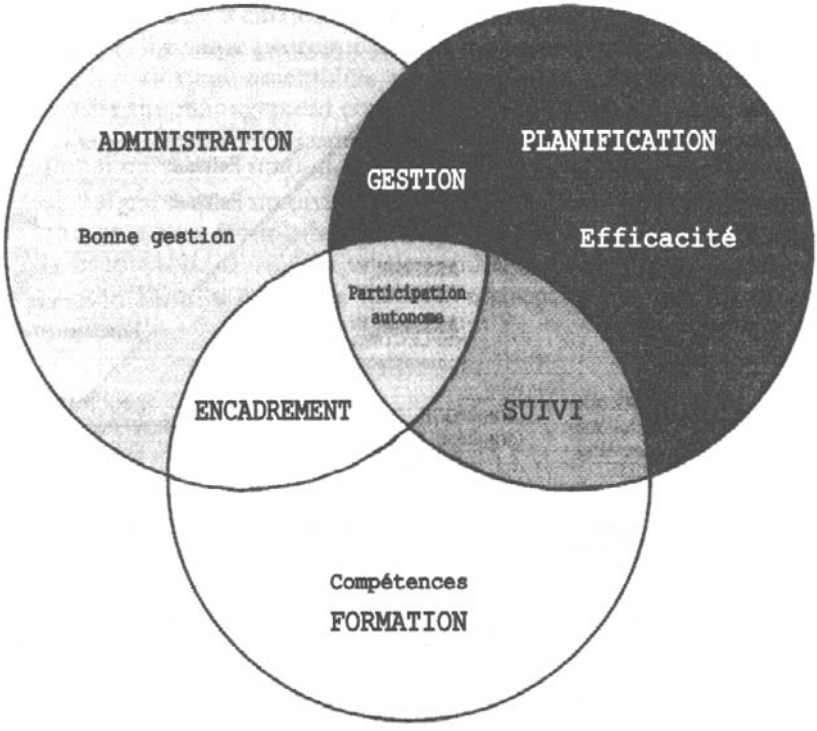
Figure 6.3
Catégories et variables du cadre de développement local, ACIN



5. Un soutien précieux a été apporté par Gloria Vela de l'Inter-American Corporation for Development and Social Responsibility (société inter-américaine pour le développement et la responsabilité sociale) à Quito (Équateur) pour aider les communautés à utiliser le GDF.

Des indicateurs sont sélectionnés pour évaluer les deux grands domaines de travail : plans et projets de développement d'une part, et institutions participant à leur mise en œuvre d'autre part. Les indicateurs sélectionnés sont significatifs d'un point de vue culturel et aident les communautés à évaluer la qualité de leurs plans et projets de développement. Les résultats escomptés sont identifiés et, pour chacun de ceux-ci, les indicateurs sont ensuite sélectionnés (voir figure 6.4).

Figure 6.4
Fruits escomptés de notre travail – nos institutions



Le premier résultat escompté, au plan local, est le renforcement de la spiritualité, la religiosité et la vision cosmique du rapport de la communauté à la nature. Ceci est envisagé en termes d'amélioration de l'éducation, de la santé et de la gestion des ressources naturelles. Le second résultat a trait au concept de réciprocité, auquel on peut parvenir au moyen de différentes formes de travail communautaire, comme les *mingas*, et la répartition au sein de la communauté des moyens de production et des profits. Les valeurs

associées à la réciprocité servent aussi à évaluer le contenu des programmes d'éducation et les conditions sanitaires locales. Troisièmement, l'utilisation respectueuse de la terre est envisagée en évaluant les systèmes de production indiens comme le *tul* (c'est-à-dire l'agroforesterie, les systèmes d'irrigation indigènes, etc.).

Le concept qui est au cœur de la définition de ces objectifs (ou « résultats ») et des indicateurs correspondants est celui de l'harmonie avec les communautés qui, aux yeux de ces dernières, est le résultat ultime escompté. Autrement dit, l'« harmonie » est l'état de bien-être auquel on aspire. Il implique l'équilibre et des rapports harmonieux entre la nature, les esprits qui l'habitent, les gens et la communauté. C'est ainsi que les idées d'unité, de terre et de culture constituent des axes pour l'ACIN et les communautés et doivent donc être intégrées à tous les plans, programmes et projets de développement. On trouvera dans l'encadré 6.1 quelques exemples d'indicateurs et de résultats identifiés pour les programmes d'agroforesterie.

Les indicateurs sélectionnés sont, par ailleurs, conçus pour évaluer les institutions qui influencent la façon dont les plans, programmes et projets sont formulés et mis en œuvre. Il s'agit entre autres de l'ACIN, du gouvernement local (*cabildos* et municipalités) et des entreprises privées. Les aspects suivants du développement institutionnel sont évalués : l'administration, les orientations et la planification, le suivi et la gestion. Les indicateurs énumérés dans l'encadré 6.1 sont classés en fonction des catégories identifiées dans le plan de développement (voir figure 6.1), comme la couverture (*cobertura*), la durabilité (*permanencia*), l'efficacité ou la gestion judicieuse des ressources, la planification et la programmation pour assurer l'efficacité, la formation et l'assistance technique pour développer les compétences locales en matière de gestion technique et juridique, l'autonomie et le pouvoir décisionnel conformes aux valeurs et aux pratiques locales et enfin la participation comme moyen d'assurer la responsabilité et l'équité à l'échelon local.

Les indicateurs identifiés par les collectivités sont comparés et mis en correspondance avec des indicateurs nationaux. Ceci permet aux communautés indiennes de mieux communiquer l'expérience et les résultats locaux en suivant les paramètres fixés par l'État, ce qui nécessite une utilisation efficiente et efficace des ressources allouées aux entités territoriales. Les résultats escomptés au niveau communautaire, qui sont comparables à ceux identifiés au niveau national, comprennent des indicateurs tels que l'efficience des secteurs de l'éducation et de la santé (en termes de couverture – accessibilité – et de durabilité des activités et de conservation des ressources naturelles). Dans certains cas cependant, les communautés sélectionnent encore des indicateurs en fonction de leurs propres objectifs prioritaires qui sont porteurs

Encadré 6.1

Exemples d'indicateurs utilisés pour la conservation des sols et des forêts

(i) Conservation

Protection

- arbres indigènes établis par parcelle ;
- zone boisée distincte dans la parcelle ;
- degré de réduction des pratiques de mise à feu des champs et de coupe des arbres dans la communauté où la parcelle a été créée ;
- volume d'eau provenant en été de la source protégée par la parcelle ;
- niveau de sédimentation de la source d'eau protégée par la parcelle.

Biodiversité

- espèces d'animaux attirés par la parcelle ;
- espèces de plantes établies chaque année dans la parcelle ;
- espèces de légumes qui repoussent naturellement établis dans la parcelle ;
- espèces inoffensives établies dans la parcelle et utilisées pour le contrôle.

(ii) Utilisation respectueuse de la terre

Fertilité du sol

- augmentation de la quantité de matière organique au fil du temps ;
- quantité d'oligo-éléments et de macro-éléments fertilisants dans le sol ;
- texture et structure du sol ;
- pratiques de culture ;
- parcelles où l'on sélectionne et conserve les semences ;
- parcelles où l'on plante en fonction des phases de la lune, par espèces ;
- parcelles où l'on produit des engrais à partir de sous-produits de la ferme ;
- parcelles où l'on pratique la rotation des cultures.

(iii) Spiritualité

Perception du monde autour de soi

- satisfaction que le fermier tire de sa ferme ;
- familles de la communauté motivées pour établir une parcelle ;
- attitude à l'égard du monde autour de soi ;
- consultations du médecin traditionnel par le fermier ;
- rites indigènes pratiqués par l'« homme médecine » sur la parcelle pour apporter l'harmonie ou guérir la terre, les plantes, les animaux ou les êtres humains ;
- fermiers qui établissent des relations harmonieuses avec l'environnement.

(iv) Autarcie

Approvisionnement

- quantité de nourriture produite par le fermier et consommée par sa famille ;
- quantité de surplus, par produit ;

– durabilité ;
– pourcentage d'intrants produits à la ferme ;
– pourcentage d'extrants obtenus avec les revenus produits par la ferme.

(v) Réciprocité
Attitude consistant à recevoir et à donner en retour
– kilos de matière organique incorporée par mètre carré et par an ;
– familles de la communauté formées par le fermier qui utilise le système ;
– quantité (en kilos) de semences végétales donnée par les responsables de la parcelle pour permettre d'en établir d'autres ;
– quantité de frai de poisson donnée par les responsables de la parcelle pour permettre d'en établir d'autres.

(vi) Harmonie
Intégralité
– parcelles qui développent et s'approprient toutes les composantes du système ;
– parcelles sur lesquelles la famille et la communauté participent activement ;
– activités qui engendrent une interaction entre les différentes composantes de la parcelle ;
– qualité de la vie ;
– production par type de récolte ;
– production animale ;
– tolérance phytosanitaire sur la parcelle ;
– espèces consommées par la famille du fermier ;
– membres de la famille du fermier qui tombent malades chaque année ;
– familles de la communauté qui tirent des avantages de la parcelle.

de sens au niveau local et spécifiques à la culture des Indiens Paez, et ne correspondent pas forcément aux objectifs fixés par l'État. On citera pour exemple l'importance accordée par les communautés à l'objectif d'autarcie qu'elles font passer avant la production d'un surplus.

Impact du processus de SEP au niveau local

Le processus de SE de l'ACIN a permis aux communautés indiennes d'exploiter de nouveaux débouchés créés par les réformes juridiques récentes. Les communautés jouent un rôle plus important en ce sens qu'elles participent davantage à la définition de leur processus de développement et

réaffirment leur savoir et leur culture. On peut souligner au moins quatre grands impacts sur la communauté du processus de SEP :
- renforcement de la participation de la communauté ;
- responsabilisation accrue du secteur public ;
- amélioration des compétences en matière de prise de décisions et de gestion ;
- modification des rapports de forces et création de rapports de consultation.

Renforcement de la participation de la communauté

Ce processus a encouragé l'ensemble de la communauté à participer activement à tout le processus de développement, de planification, d'évaluation, en passant par la mise en œuvre et le suivi. Les membres de la communauté, quels que soient leurs antécédents en matière d'éducation institutionnelle, participent à la prise de décision et apprennent à définir une vision d'avenir commune, parvenir à un consensus, analyser l'information et travailler pour atteindre leurs objectifs. Toutes les discussions ont lieu dans la langue locale afin d'encourager tous les membres à participer et de saisir tous les aspects spécifiques de la culture locale. Même les illettrés sont encouragés à participer en communicant à l'aide de supports visuels (graphiques en barres, histogrammes, cartes, maquettes, vidéos, photos, etc.). Les communautés peuvent ainsi visualiser leurs objectifs, vérifier leurs progrès, voir ce qu'elles ont accompli et réajuster leurs objectifs et les résultats escomptés en fonction des obstacles constatés.

L'atteinte d'un consensus et la prise de décision collective ont été des résultats essentiels du processus de SEP. Des conflits sont néanmoins apparus du fait que le processus permet de faire ressortir les contradictions et les divergences entre les différents individus et groupes d'intérêts. De ce fait, il arrive souvent que lorsqu'une idée ou une intervention est rejetée par l'assemblée générale, il y ait un certain ressentiment ou des comptes à régler. Ceci a incité certaines personnes à rejeter la totalité du processus. Dans l'une des municipalités par exemple, un maire qui était apprécié a été tué par un groupe d'opposition. Néanmoins, comme une part importante du travail de SE est effectuée par l'intermédiaire des assemblées, il est généralement difficile pour un groupe ou une personne de dominer ou de manipuler le processus. Dans certains cas, le processus a eu pour effet d'affaiblir l'influence et le pouvoir traditionnels des politiciens au sein des assemblées, mais beaucoup de jeunes commencent à se poser comme des leaders importants. Ils assument des rôles de plus en plus importants dans la coordination des assemblées et la supervision des activités de SE.

Responsabilisation accrue du secteur public

En augmentant la participation de la communauté, le processus de SE a également renforcé la responsabilité financière du secteur public dans le processus de développement. Les communautés évaluent leurs institutions qui doivent rendre des comptes sur la façon dont elles assument leurs engagements et leurs responsabilités. On constate en outre une sensibilisation accrue au niveau local en ce qui concerne la façon dont les gouvernements locaux (municipalités et *cabildos*) allouent les ressources et conçoivent les programmes et les projets. Les communautés aident à présent à formuler les plans d'investissement et à déterminer les budgets. Elles en retirent le sentiment que c'est à elles de faire progresser leurs plans de développement et d'atteindre leurs objectifs.

Amélioration des compétences en matière de prise de décisions et de gestion

Le processus a également été important car il a produit de l'information et aidé les gens, au niveau local, à mieux comprendre l'utilisation et la gestion des ressources de l'État. Les communautés sont à présent plus à même d'évaluer leur performance globale dans le temps, de savoir où elles en sont et où elles vont quant à la progression vers leurs objectifs de développement et elles peuvent même comparer ce qu'elles ont réalisé avec ce qu'ont réalisé les autres communautés. Ceci contribue à améliorer leurs compétences en matière de prise de décisions et de gestion dans le cadre de leur processus de développement. Elles savent formuler des plans et des projets, allouer les ressources et saisir les occasions qui se présentent d'améliorer leur vie quotidienne.

Modification des rapports de forces et création de rapports de consultation

Les communautés prenant conscience de leur potentiel et exerçant un contrôle accru sur leurs territoires, le processus est en train de transformer les rapports de forces traditionnels et d'établir des rapports de consultation à l'échelle de la région. Les communautés se considèrent à présent comme des intervenants à part entière, en particulier en ce qui concerne le développement de leur territoire. L'information produite par le processus de SE, par exemple, est utilisée par les communautés pour négocier et former des alliances avec le secteur privé et le gouvernement national. Les communautés indiennes ont monté des partenariats avec des entreprises privées et parti-

cipent à des discussions sur les façons dont les ressources naturelles (les grands gisements minéraux) qu'elles contrôlent peuvent être utilisées dans l'intérêt de tous. Les communautés se servent également de l'information produite par le SE pour négocier avec le gouvernement aux niveaux régional et national afin d'avoir davantage accès aux ressources de l'État. Cette information est par ailleurs utilisée pour promouvoir des politiques mieux adaptées et plus pratiques qui servent mieux les intérêts des communautés indiennes. L'ACIN et les autres représentants indiens s'efforcent actuellement de faire voter des lois sur les soins de santé, l'éducation, la gestion des ressources naturelles et la sécurité alimentaire pour les Indiens.

7

Suivi du développement local avec les communautés

L'approche du SISDEL en Équateur

Victor Hugo TORRES D.

COMUNIDEC est une ONG équatorienne qui œuvre pour la promotion du développement en élaborant et en utilisant des méthodologies participatives qui aident à renforcer les pouvoirs des communautés locales et des organismes communautaires. Elle met en œuvre un programme de développement local mettant l'accent sur le renforcement des capacités humaines dans les petites municipalités rurales et les organismes communautaires, plus particulièrement dans les régions pauvres à forte population indienne. Au cours des cinq dernières années, COMUNIDEC a fait des expériences avec des méthodologies d'évaluation et de suivi participatifs (SEP) pour renforcer la planification du développement local. Elle a élaboré un système de planification, de suivi et d'évaluation axé sur des approches participatives connu sous le nom de SISDEL (Sistema de Desarrollo Local ou système de développement local). Celui-ci est conçu pour établir des alliances au sein des municipalités afin de coordonner les efforts, partager les risques et mobiliser des ressources.

Le SISDEL est une méthodologie relativement nouvelle pour atteindre ces objectifs. Cela fait seulement deux ans qu'elle a été mise au point puis utilisée : on commence donc tout juste à en tirer les premiers enseignements. C'est essentiellement une approche d'auto-évaluation conçue pour encourager la participation des différents acteurs sociaux concernés par les diverses phases du cycle des projets de développement. En intégrant planification,

suivi et évaluation, elle permet d'atteindre un consensus sur la conception des projets, de s'entendre sur les impacts escomptés, de prendre des décisions pour améliorer la mise en œuvre des projets par le suivi et d'évaluer systématiquement les impacts pour favoriser l'apprentissage. Le SISDEL s'appuie sur une autre méthode d'auto-évaluation utilisée depuis 1994 par l'Inter-American Foundation (IAF, fondation inter-américaine) et appelée cadre de développement local (Grassroots Development Framework, GDF)[1].

Le SISDEL peut être utilisé, entre autres intervenants en développement rural, par des agents de terrain et de vulgarisation rurale, des municipalités, des dirigeants et promoteurs d'organisations rurales, des ONG et des vulgarisateurs gouvernementaux. Cinq municipalités utilisent directement le SISDEL et dix autres indirectement. Dans chacune de ces municipalités, cela fait plus de dix ans que des ONG, des programmes gouvernementaux, des organismes d'aide au développement, des églises, des organismes communautaires et, dans certains cas, le secteur privé, font des interventions systématiques de développement.

Les changements socioculturels et politiques des trente dernières années ont servi de toile de fond à l'élaboration de l'approche SISDEL en Équateur. La tendance a été à la décentralisation du pouvoir, l'accent étant mis de plus en plus sur les priorités des régions rurales en matière de développement plutôt que sur celles des zones urbaines. Ceci a entraîné ce que l'on pourrait appeler une « ruralisation du pouvoir local »[2] et a fait passer le pouvoir local entre les mains des paroisses rurales (*parroquias*)[3], à la population essentiellement autochtone. Ces changements ont incité les municipalités et leurs leaders à chercher de nouvelles formes d'action concertée ou de collaboration (*concertación*) et à décentraliser le développement stratégique et la planification. Par ailleurs, la prolifération des organisations et des coalitions rurales, ou « capital social », les a encouragés à soutenir plus activement la gestion des ressources naturelles et les activités économiques locales. Ces tendances ont abouti à une plus forte demande de méthodologies axées sur la participation, pour permettre le renforcement institutionnel local, y compris les

1. Le GDF, ou le « cône », est un système permettant de rendre compte des résultats des projets sociaux (il est décrit en détail au chapitre 2). Il fait passer au premier rang des priorités la participation des bénéficiaires à la construction et à la mise en œuvre du système de SE. C'est en effet sur cette participation qu'il s'appuie pour élaborer ses propres mécanismes d'auto-évaluation. Le GDF peut ainsi être utilisé de façon participative bien au-delà des besoins précis en termes de responsabilité envers les bailleurs de fonds. Il se prête en outre aux innovations pour l'adapter aux contextes spécifiques dans les différents pays (voir Zaffaroni, 1997 ; voir aussi les chapitres 2 et 6 de cet ouvrage).
2. Carrasco, 1993, p. 22-69.
3. Les divisions administratives dans les campagnes équatoriennes sont les suivantes : province (*provincia*), municipalité (*cantón*), paroisse (*parroquia*), bourg (*barrio*) et association paroissiale (*junta parrroquial*).

comités de développement local, les assemblées rurales (*asembleas cantonales*), les tables rondes régionales de concertation (*mesas de concertación regional*), les parlements indiens et autres institutions locales du même genre.

Si les possibilités d'avoir un processus de développement participatif plus décentralisé en sont augmentées, la plupart des institutions et organisations locales n'ont cependant pas les connaissances et les compétences suffisantes pour répondre efficacement aux besoins de la communauté et assumer les nouveaux rôles associés à une gouvernance décentralisée. Pour pouvoir tirer parti du plein potentiel des municipalités novatrices et du renforcement du « capital social », il faut des méthodologies simples et rapides à apprendre qui correspondent aux besoins des institutions locales en matière de développement des capacités. C'est là qu'intervient la contribution du SISDEL, une méthodologie qui ne cesse d'évoluer et s'enrichit de l'expérience de ses utilisateurs. On trouvera dans ce chapitre une description de la façon dont le SISDEL est utilisé pour renforcer les institutions locales œuvrant pour le développement communautaire et la présentation de notre expérience en matière de création d'un système de SEP.

La « *concertación* »[4], fondement de la planification, du suivi et de l'évaluation participatifs

Lorsqu'elles appliquent l'approche du SISDEL, les communautés locales remplissent un rôle de premier plan d'un bout à l'autre du cycle de projet[5]. Cette approche implique en effet la formation des équipes qui gèrent les projets de développement local pour leur apprendre à coordonner ressources et débouchés. Elle favorise en outre les synergies indispensables si l'on veut que les projets aient un impact durable à long terme. La stratégie du SISDEL est fondée sur les trois attributs essentiels suivants :

- les organisations de la société civile qui sont en place sont les éléments décisifs qui déterminent si les projets de développement produisent ou non les résultats et les impacts escomptés. L'essentiel est qu'elles participent en tant qu'acteurs collectifs. S'il est moins important que ce soient des organisations formelles, il faut cependant qu'elles soient en mesure d'établir

4. « Concertation », ou *concertación*, est un terme très utilisé en Amérique latine. Il désigne un processus et un « point » de rencontre – pas nécessairement formalisé – où divers acteurs de la scène politique ou du développement échangent leurs points de vue et négocient interventions et ressources dans le but de parvenir à une entente et d'intervenir conjointement. Il ne s'agit cependant pas toujours de parvenir à un consensus.
5. Kottak, 1995, p. 529.

des liens entre les différents groupes de la société et de mobiliser des ressources pour satisfaire aux besoins locaux. Elles devraient être capables de concilier les intérêts locaux et d'identifier les buts communs au moyen d'un processus de consultation. En incluant organismes communautaires, autorités locales, ONG et entreprises privées au processus de développement, il devient possible de prolonger les avantages et d'avoir un impact à long terme. Par conséquent, si le but de ces partenariats est de stimuler l'énergie produite par la collaboration, le suivi et l'évaluation peuvent contribuer au processus ;

- le projet doit être clairement formulé et le SEP devrait être considéré comme une partie intégrante de la planification et de la mise en œuvre. En Équateur, nous avons appliqué le GDF à 30 projets sur une période de trois ans. Notre expérience de la mise en application de ce cadre nous a enseigné l'importance d'intégrer le SEP au cycle de projet (Ramón et Torres, 1995). En matière d'apprentissage, pour qu'un projet devienne une expérience utile à ceux qui participent à sa mise en œuvre, il ne suffit pas de rapporter les impacts de façon participative à la fin du projet. Des consultations devraient avoir lieu tout au long du cycle de projet pour parvenir, dans un premier temps, à un consensus sur les résultats escomptés puis pour assurer le suivi des activités planifiées pour la mise en œuvre et, enfin, pour évaluer les résultats par rapport aux attentes de toutes les personnes concernées ;
- le processus devrait tirer parti des capacités locales et des formes de collaboration qui existent déjà. Avec le SISDEL, on reconnaît l'importance de la culture locale et des pratiques quotidiennes. Les méthodes utilisées sont en outre compatibles avec les coutumes et traditions locales. Ces formes de participation, coopération et solidarité locales devraient s'inscrire dans la lignée des efforts de promotion de la consultation (voir l'encadré 7.3 plus loin dans ce chapitre).

Ce travail est sous-tendu par la conviction que la rétroaction constante entre les divers acteurs locaux est cruciale, car elle est à la source d'un apprentissage collectif précieux. Le cycle de projet ne peut pas être exclusivement animé par des experts en développement et des agents externes. Au contraire, contrôle et apprentissage locaux sont essentiels tout au long du processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Cela signifie que l'équipe de mise en œuvre/évaluation doit demeurer en contact étroit avec les organisations et les institutions locales. Le cycle représente un processus continu de collecte et de systématisation de l'information pour résoudre les problèmes de gestion en mettant les dirigeants et les pouvoirs locaux en contact avec les résidents et les techniciens et en mettant les entrepreneurs et les responsables en rapport avec les autres personnes participant aux activités du projet.

Le SISDEL est actuellement mis en œuvre, à divers degrés, dans cinq projets de développement local :
- Bolívar-Carchi, où nous formons l'équipe municipale de gestion de projet ;
- Cotacachi, où nous sommes en train de créer une association qui inclura des ONG, des dirigeants locaux et des représentants des municipalités ;
- Guamote, où une équipe technique composée d'experts municipaux et de dirigeants d'organisations a été créée ;
- Otavalo, où une ONG indienne, le Centro de Estudios Pluriculturales (CEPCU, centre d'études pluriculturelles) a une équipe de gestion qui a lancé des initiatives de collaboration et est un exemple de la façon dont la « société civile » peut montrer la voie pour la promotion du développement local ;
- Suscal, où une coalition d'ONG remplit les fonctions d'équipe de développement local.

La structure du SISDEL

En termes pratiques, le SISDEL est un processus collectif d'autoréflexion auquel participent les organisations et les institutions d'une localité. C'est une approche structurée de planification et d'apprentissage séquentiels : après avoir classé les problèmes par ordre de priorité et identifié les solutions proposées, on lance des initiatives coopératives et on compare les impacts aux attentes locales en matière de changement. L'identification d'indicateurs pour la construction du « cône », ou GDF, est une étape essentielle de ce processus de conception d'une vision d'avenir à long terme pour le programme. L'identification des indicateurs est suivie par un classement pragmatique des activités à entreprendre à court terme, par ordre de priorité, en fonction des objectifs à long terme.

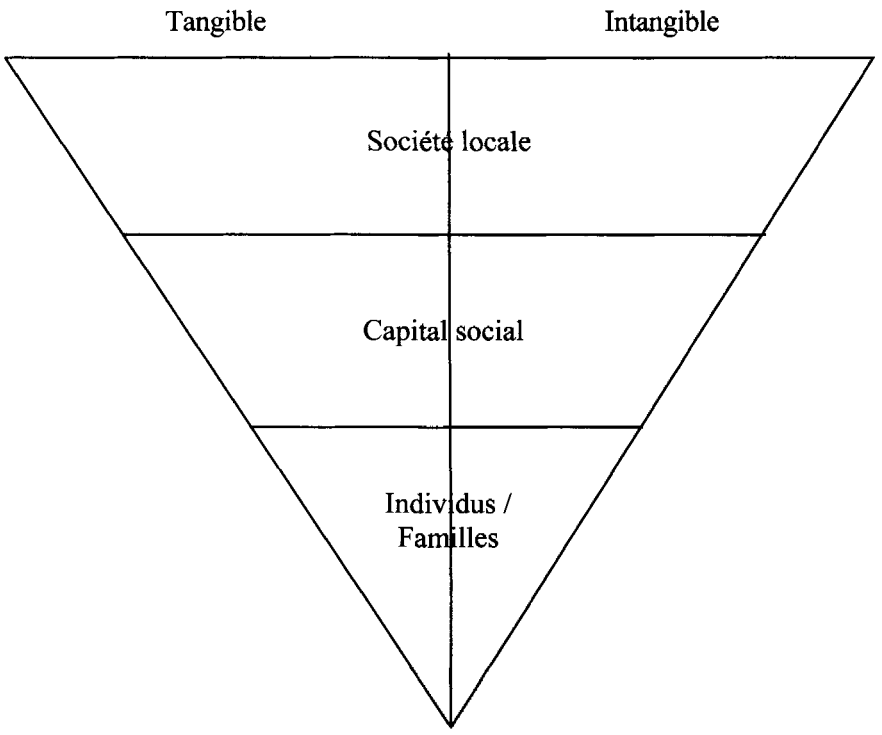
Niveau et nature des impacts escomptés

Le SISDEL se concentre davantage sur les impacts que sur les activités. Dans ce système, on distingue trois niveaux d'impacts résultant des processus de développement local. Bien qu'ils aient des champs d'application différents, ces niveaux sont tout aussi importants les uns que les autres. Le premier niveau regroupe les impacts et les avantages directs pour les particuliers et les familles. Le second comprend les impacts plus larges sur le « capital

social » ou les organisations locales, en termes d'accroissement de leur pouvoir et de leur représentation. Le troisième niveau regroupe les impacts généraux sur la société locale.

À chaque niveau, les formes d'impacts escomptés peuvent varier. Ils peuvent être d'ordre matériel, humain ou spirituel. Elles sont envisagées dans un continuum d'impacts tangibles et intangibles qui comprend les changements au niveau de l'environnement et la production ainsi que les transformations globales aux niveaux individuel et communautaire. Par impact tangible, on entend des changements qui peuvent être observés directement, mesurés et documentés rapidement. Les impacts intangibles sont des changements plus subtils au niveau des attitudes ou des fonctionnements internes. Il est aussi possible de les documenter, mais c'est généralement d'une façon plus « qualitative ». La figure 7.1 illustre les différents niveaux et types d'impacts envisagés dans le cadre du SISDEL.

Figure 7.1
Niveaux d'impacts envisagés dans le cadre du SISDEL



Catégories, variables et indicateurs

Le cadre conceptuel du SISDEL repose sur la logique de la recherche appliquée : l'expérience pratique est exprimée en termes de catégories définies par des variables qui, à leur tour, sont mesurées au moyen d'indicateurs. Comme il y a trois niveaux et deux types d'incidences, il y a donc six catégories qui représentent les objectifs de développement local orientant les activités d'un bout à l'autre du cycle de projet. À chaque niveau d'impacts, on distingue deux catégories en termes de tangible et d'intangible :

- au plan individuel ou familial, les impacts tangibles se rapportent aux changements en termes de *qualité de vie*, y compris le milieu de vie et les moyens de subsistance. Les impacts intangibles renvoient aux *capacités personnelles* et concernent les changements au niveau des attentes, des motivations et des initiatives individuelles ;
- au plan organisationnel, le niveau du capital social, les impacts tangibles relèvent de la *gestion locale*, qui reflète la capacité des organisations et des municipalités de participer au développement local. Les impacts intangibles renvoient à la *volonté de collaborer*, c'est-à-dire les changements au niveau des valeurs et des pratiques des dirigeants locaux ;
- au plan de la société dans son ensemble, les impacts tangibles comprennent la création d'*espaces civiques* dans le cadre de l'institutionnalisation de la démocratie. Les impacts intangibles désignent les fondements de la citoyenneté en terme de changements au niveau de la *culture citoyenne*, soit le comportement collectif dans le sens d'une plus grande tolérance et d'un respect accru de la diversité, tant sociale que culturelle.

Dans chacune de ces catégories, de nombreuses variables peuvent être identifiées par les différents acteurs. Nous en avons sélectionné 20 qui nous semblent être les plus représentatives et les mieux adaptées à notre utilisation du SISDEL en Équateur (voir encadré 7.1). Compte tenu de leurs préoccupations spécifiques, les utilisateurs peuvent adapter ces variables ou en ajouter de nouvelles. Ils ont la possibilité de choisir de mettre l'accent sur une thématique particulière, comme les rapports hommes-femmes, les moyens de subsistance, l'environnement ou la culture.

Pour évaluer chacune des variables, on identifie des indicateurs. Ceux-ci peuvent servir à mesurer des impacts bénéfiques ou néfastes. Il peut s'agir de chiffres ou d'opinions reflétant le changement qualitatif ou quantitatif. La collecte des données est facilitée par l'utilisation d'indicateurs unidimensionnels dont on se sert pour faire, au fil du temps, des comparaisons par rapport aux renseignements de départ. Il est possible d'avoir beaucoup d'indicateurs. Notre expérience indique cependant qu'il faut se méfier de la « tyrannie des indicateurs » et qu'il vaut mieux se limiter aux indicateurs

absolument nécessaires. Dans notre travail avec COMUNIDEC, nous nous sommes limités, pour évaluer l'incidence de certains projets, à deux indicateurs par variable et nous les avons testés au préalable dans des communautés. Par ailleurs, après de longues discussions avec nos collègues travaillant dans des institutions analogues, nous avons choisi les indicateurs sur lesquels une majorité de gens s'entendaient (voir tableau 7.1).

Encadré 7.1
Sommaire et définitions des variables

Besoins fondamentaux : satisfaction des besoins en matière d'éducation, de logement et de santé au niveau local.
Équipements : fourniture d'équipements pour les loisirs, la production, l'éducation et les activités culturelles.
Emploi/revenus : création et amélioration d'emplois, production de revenus au moyen d'activités commerciales et productives.
Compétences : récupération et utilisation du savoir local.
Estime de soi : appréciation de la condition de l'individu afin de renforcer les interventions locales.
Identité culturelle : sentiment d'appartenance à un endroit et à un groupe comme condition du développement humain.
Esprit critique : capacité de reconnaître les erreurs et d'en tirer des enseignements.
Créativité : ouverture à l'introduction de nouvelles façons de faire les choses au niveau local.
Décentralisation : capacité locale d'autonomie gouvernementale (se décharger de certaines fonctions et disposer des ressources).
Planification locale : formulation de stratégies de développement à long terme
Leadership : animation de processus de prise de décisions axés sur la participation.
Ressources : mobilisation de ressources humaines, financières et matérielles pour le développement local.
Vision d'avenir locale : capacité de voir au-delà du présent et d'anticiper les changements.
Gestion de conflits : capacité d'aborder les conflits et les désaccords dans un esprit de collaboration.
Consultation : capacité de fournir aux acteurs locaux des endroits propices à la coopération.
Réglementation : au niveau municipal, dispositions légales relatives au programme de développement.
Politiques : interventions publiques visant à résoudre les problèmes de la population locale.
Système de valeurs : concepts et idées d'équité, de justice et de solidarité qui régissent les agissements de la collectivité.
Pratiques : diffusion à grande échelle des solutions alternatives locales.

Tableau 7.1
Liste des indicateurs tangibles et intangibles

Tangibles	*Intangibles*
Débouchés dans la société civile	***Culture de citoyenneté***
Lois	*Valeurs*
– Promulgation, amendement et abrogation des lois.	– Degré de responsabilité civique et sociale.
– Application des dispositions légales.	– Tolérance de la diversité sociale et culturelle au niveau local.
Politiques	*Pratiques*
– Influence des intérêts locaux sur les mesures publiques.	– Reproduction des solutions à l'échelle qui convient.
– Mise en application des politiques publiques.	– Dissémination des résultats.
Gestion locale	***Volonté de collaborer***
Décentralisation	*Vision d'avenir locale*
– Autonomie des décisions politiques.	– Identification des possibilités d'intervention.
– Dépenses contrôlées localement.	– Capacité d'anticiper les conséquences et les modifications à l'échelon local.
Planification	*Gestion de conflit*
– Incorporation des exigences locales aux plans.	– Capacité de reconnaître les incompatibilités.
– Degré de flexibilité dans l'adaptation des plans.	– Capacité d'aider à parvenir à une entente.
Leadership	*Liens*
– Degré de participation locale aux décisions stratégiques.	– Degré de participation à des réseaux et forums.
– Volonté de faciliter les processus locaux.	– Nombre et types de problèmes locaux résolus au sein de réseaux.
Ressources	*Concertation*
– Proportion des ressources mobilisée.	– Degré de reconnaissance et d'acceptation de la pluralité des intérêts locaux.
– Degré d'autogestion.	– Degré de compétence en techniques de négociation.
Qualité de la vie	***Capacités personnelles***
Besoins fondamentaux	*Estime de soi*
– Satisfaction des besoins en matière de logement, d'éducation et de santé.	– Nombre de personnes qui se voient maintenant différemment.
– Changements dans la qualité de la vie perçus par la population locale.	– Types de nouveaux rôles assumés par les gens.
Équipements	*Identité culturelle*
– Type d'équipements communautaires.	– Intensité du sentiment d'appartenance à la localité.
– Services collectifs offerts.	– Degré d'appréciation des coutumes et traditions locales.
Emploi / revenus	*Créativité*
– Nombre d'emplois créés et maintenus.	– Degré d'ouverture à l'innovation.
– Revenu annuel moyen.	– Application de solutions novatrices.
Compétences	*Esprit critique*
– Type de savoir local intégré.	– Capacité d'expliquer la réalité.
– Événements dans lesquels le savoir local a été intégré.	– Reconnaissance des erreurs et capacité à en tirer des enseignements.

Encadré 7.2

Guamote : concevoir des indicateurs pour le suivi du reboisement local

Des indicateurs ont été identifiés pour mesurer les impacts d'un projet communautaire de reboisement sur un bassin versant à Guamote. Plus précisément, des indicateurs ont été utilisés pour étudier les changements en termes d'amélioration des conditions du sol à la suite du reboisement communautaire des zones hautes du bassin versant. Les critères considérés pour sélectionner les indicateurs étaient les suivants : (i) qu'ils permettent d'avoir confiance en la qualité technique des données et (ii) qu'ils fournissent des données pouvant être facilement compilées ou collectées par les dirigeants et les promoteurs (*promotores*) locaux.

Les indicateurs ont été à l'origine proposés par les membres du Comité de développement local de Guamote qui est responsable de la mise en œuvre du projet de reboisement. Leurs propositions ont ensuite été discutées avec les promoteurs locaux des organismes autochtones et les indicateurs ont été validés en étudiant les pratiques de la communauté en matière de conservation des ressources naturelles.

Les indicateurs sélectionnés mesuraient les impacts tangibles au niveau de la société locale. Ils étaient considérés comme un projet pilote de suivi qui reflétait les pratiques communautaires de reboisement susceptibles de transformer ou d'influencer les politiques municipales en matière de développement durable. Ces indicateurs comprenaient :

- le volume d'eau (en litres par seconde) ;
- l'utilisation des sources d'eau ;
- la quantité totale de matières en suspension dans l'eau (en tonnes par hectare par an) ;
- l'augmentation de la végétation dans les zones reboisées (nombre d'arbres par hectare par surface reboisée) ;
- le pourcentage de déboisement (en mètres cubes par hectare).

Lors de ce premier exercice, aucun indicateur n'a été fixé pour les impacts intangibles, ce qui a permis de concentrer pleinement le suivi communautaire sur les impacts tangibles.

La difficulté n'est pas tant de sélectionner des indicateurs que de véritablement démontrer leur utilité en termes d'information fournie sur les impacts du projet. Ils doivent permettre de saisir la réalité changeante du projet, fournir suffisamment d'information pour prendre des décisions en temps opportun durant la mise en œuvre du projet et promouvoir l'apprentissage collectif à partir de l'expérience de gestion. De nombreux indicateurs, formulés par des universités, des équipes d'évaluation, des consultants, des

ONG, des organismes gouvernementaux ou de développement, sont actuellement disponibles. Bien que la plupart de ces indicateurs soient normalisés, il reste à déterminer en quoi on peut considérer qu'ils sont utiles.

Les indicateurs proposés dans le cadre du SISDEL peuvent être utilisés, adaptés ou remplacés en fonction des besoins locaux en matière d'information. Chaque équipe de gestion locale sélectionne ses variables et identifie ses indicateurs en tenant compte des objectifs du projet et des résultats escomptés. En comparant ce que l'on souhaite et ce qui peut être accompli, il est possible de cerner les indicateurs. Un dialogue ouvert entre spécialistes, promoteurs et dirigeants permet de parvenir à une entente sur les indicateurs les mieux adaptés. Ceux-ci peuvent concerner des activités, produits ou impacts spécifiques. On les définit tous dans la même langue locale afin de pouvoir suivre les changements et les résultats.

D'après notre expérience, les équipes de gestion locales ont une assez bonne idée de ce qu'elles espèrent accomplir mais ne sont pas toujours capables de le formuler clairement. Le simple fait de formuler les indicateurs les a parfois aidées à définir les objectifs. À Bolívar, par exemple, l'élaboration des indicateurs a fait prendre conscience que beaucoup de projets n'étaient pas vraiment des projets mais, en fait, des interventions prévues nécessitant une focalisation stratégique. À Cotacachi, en définissant les indicateurs, on a pu limiter les objectifs de projet en tenant compte des capacités locales. À Guamote, les indicateurs ont aidé à établir la programmation des projets. On a pu définir des sous-projets possédant chacun son propre plan opérationnel annuel et ses systèmes de suivi. On trouvera dans l'encadré 7.2 une description de la façon dont les indicateurs ont été sélectionnés pour un projet de reboisement à Guamote. Lors de l'élaboration des indicateurs, il est souhaitable de trouver un équilibre entre le tangible et l'intangible. Il arrive souvent qu'il y ait des retombées inattendues qui, bien qu'intangibles, s'avèrent plus importantes – en termes de compréhension des impacts du projet – que les résultats tangibles escomptés.

L'élaboration des indicateurs devrait aussi refléter le contexte local et tirer parti de la créativité individuelle des équipes de gestion locales. Ceci aide à établir une base d'information commune qui peut être utilisée et comprise par la population locale. Le Comité de développement local de Guamote (Comité de Desarrollo Local de Guamote) réfléchit actuellement à de nouvelles manières de diffuser les résultats en présentant verbalement les indicateurs, comme on présente traditionnellement les comptes financiers dans les assemblées communautaires. Ceci permet de tenir la population locale au courant de l'état d'avancement des projets communautaires en cours. Le cas du CEPCU d'Otavalo est différent : les indicateurs ont fait l'objet d'un suivi plus systématique et ont servi de référence technique pour

les rapports d'étape présentés aux bailleurs de fonds. Les membres de la communauté ont aidé à construire une maquette de leur communauté à petite échelle (avec son milieu environnant, sa géographie, son infrastructure, sa population, ses ressources économiques et naturelles, ses caractéristiques sociales et culturelles, etc.). Celle-ci comporte des pièces amovibles qui servent d'indicateurs pour le suivi des changements générés par les activités du projet. Les maquettes de ce type permettent de présenter visuellement l'information sur laquelle a porté le suivi. Elles permettent aux différents groupes de la population locale et aux institutions ou groupements voisins de tirer plus facilement des enseignements des résultats et d'améliorer ainsi leur gestion des ressources naturelles.

Au-delà des indicateurs

Le SISDEL n'est donc pas un cadre rigide et ne consiste pas seulement en un certain nombre d'indicateurs. Il peut au contraire être librement utilisé et adapté pour se concentrer sur le niveau ou la catégorie que l'on souhaite en combinant de différentes façons les variables et les différents indicateurs. Tout dépend du contexte, des objectifs et des caractéristiques de chacun des projets. Notre expérience indique qu'il existe de nombreuses façons d'appliquer le SISDEL. À Guamote par exemple, le Comité de développement local de Guamote a préféré mettre l'accent sur les débouchés dans la société civile pour institutionnaliser la pratique des consultations locales et de la collaboration qui sont les fondements d'une nouvelle politique municipale (voir encadré 7.3). À Bolívar, la municipalité a concentré ses efforts sur le renforcement du « capital social » en créant des organisations civiques dans le but de réformer les services communautaires. Par ailleurs, de nombreuses fédérations indiennes de la région de la *sierra* ont utilisé cette approche pour se concentrer sur l'amélioration du leadership. Elles encouragent l'engagement à collaborer pour améliorer les capacités des membres. Des organisations de Quito ont mis au premier rang des priorités les impacts au niveau de la gestion locale qui étaient, selon elles, nécessaires pour améliorer la qualité de la vie individuelle et familiale. Elles ont également accordé la priorité à ceux qui allaient dans le sens d'un renforcement de la société civile.

Encadré 7.3
Suivi participatif à Guamote

Guamote est l'un des *cantónes* (municipalités rurales) les plus pauvres en Équateur. Plus de 90 % des habitants vivent dans la pauvreté et les pressions exercées sur les ressources naturelles sont considérables. Jusqu'en 1994, la plupart des biens immobiliers appartenaient à des particuliers mais depuis, ils ont presque tous été convertis en parties communes. La réforme agraire et les interventions de l'État au cours des 40 dernières années ont entraîné la création d'un réseau dense d'organisations rurales qui établissent des liens entre les communautés et les agents externes.

La municipalité de Guamote a lancé un processus participatif pour tirer parti de la politique gouvernementale qui permet maintenant aux citoyens et aux communautés indiennes de participer plus activement à la formulation des mandats des fonctionnaires et à l'obtention d'un consensus. Parmi les nouveaux endroits où il est maintenant possible de partager davantage la prise de décision et les responsabilités, on citera des institutions telles que le Parlement indien et populaire de Guamote (Parlamento Indígena y Popular de Guamote) ainsi que l'assemblée du *cantón* qui représente toutes les communautés.

Le Comité de développement local de Guamote représente 12 fédérations rurales et la municipalité. Il dépend directement de ce Parlement. Sous la coordination du gouvernement municipal, le comité est responsable de la mise en œuvre des projets de développement dont il assure le suivi et l'évaluation. Les équipes de gestion technique et locale du comité ont appliqué l'approche du SISDEL pour le suivi de la conservation des sols et elles se sont servi des instruments de collecte de données utilisés quotidiennement par les organisations rurales (comme les associations d'approvisionnement en eau et de canaux d'irrigation). Ces méthodes incluent :

- l'*aforo*, la mesure de l'érosion du sol, une mesure mensuelle des dépôts de sol dans les courants : on collecte l'eau, on filtre les dépôts puis on les mesure en tant qu'érosion. C'est une technique simple, couramment utilisée pour le contrôle de l'irrigation. Elle a été adaptée pour le SISDEL et permet de mesurer les incidences du reboisement ;
- la *topographie des rivières*, un relevé topographique établi au moyen d'échantillons prélevés dans quatre zones critiques le long du lit des rivières et qui est fondé sur les connaissances directes des fermiers. C'est dans ces endroits que l'*aforo* est pratiqué ;
- le *décompte*, c'est-à-dire le recours à l'observation directe des zones reboisées et le décompte des espèces d'arbres plantées et protégées.

L'équipe technique du comité a commencé à former les organisations rurales participant à l'irrigation et au reboisement. Elle leur apporte également son appui pour les premières mesures, l'analyse des échantillons et la rédaction des rapports. Les représentants de ces organisations continuent ensuite d'assurer le

suivi et de rapporter l'information au comité qui, à son tour, présente un rapport à la municipalité et au Parlement indien et populaire de Guamote. Au fur et à mesure de ses utilisations, ce système de suivi est affiné et optimisé. Il sera incorporé pour permettre aux citoyens de contrôler les règlements du *cantón* concernant la gestion écologique des ressources naturelles.

Appliquer le SISDEL dans le cycle de projet : un processus flexible de suivi et d'évaluation (SE)

Le SISDEL peut être utilisé à tous les stades du cycle du projet. Il fournit des techniques de consultation et d'auto-évaluation lors de la formulation du projet, facilite les négociations pendant l'élaboration du projet, permet de produire des tableaux et des diagrammes historiques utiles pour le suivi pendant la mise en œuvre du projet et prévoit des entrevues et des ateliers pour évaluer les impacts par rapport aux attentes locales.

Le cycle est unifié par le système de gestion du projet et une série de procédures et d'instruments qui aident à atteindre les objectifs fixés. La gestion du projet comprend les mécanismes de prise de décisions, les interventions pour diriger les activités de projets et les techniques employées par l'équipe, au cours de la mise en œuvre, pour canaliser l'énergie en fonction du plan d'action arrêté par les organisations. Dans la pratique, le SISDEL représente une approche pluraliste et éclectique qui, en combinant différentes techniques, permet de rassembler des données et de systématiser les résultats. Les méthodes utilisées sont empruntées à diverses disciplines et sont fort diversifiées. Certaines techniques sont simples et rapides, d'autres complexes et minutieuses, d'autres encore sont entre ces deux extrêmes (voir encadré 7.4).

Lorsque l'on choisit les méthodes, il faut parvenir à un équilibre entre la prise en compte des divers intérêts, la réponse aux attentes locales et la communication des résultats aux différents publics locaux. Si l'on prend l'évaluation, par exemple, l'équipe de développement local a besoin de démontrer aux bailleurs de fonds que son travail a des impacts tangibles tout en s'assurant que la population locale s'approprie le projet. Ou bien elle doit intégrer le suivi de projet à un plan de développement plus stratégique pour le gouvernement local, tout en répondant aux besoins quotidiens des fermiers. Le choix de la méthode appropriée dépend d'un certain nombre de facteurs : la capacité des équipes de gestion locales à appliquer les techniques, les besoins des utilisateurs ou du public-cible en matière d'information et la façon dont les résultats seront organisés et présentés. La question

Encadré 7.4
Un continuum de techniques

Complexes, longues à mettre en application, qualitatives

↑
Élaboration prospective (simulation avec des SIG, ou systèmes d'information géographique)
Comparaison avec des groupes témoins
Comparaison avant-après /avec-sans projet
Étude de base
Analyse stratégique des acteurs
Étude de cas
Recensement
Enquête
Entretien à questions fermées
Entretien structuré non directif
Enquête à questions fermées
Atelier d'évaluation et d'analyse
Entretien structuré
Atelier consensuel
Conversation dirigée
Enquêtes deux à deux
Questions ouvertes
Coupes transversales
Groupes de discussion
Examen de la documentation
Entretien ethnographique
Entretien semi-directif
Observation des participants
Entretien libre
Décompte
Listes de contrôle
↓
Observation

Simples, rapides, qualitatives

fondamentale est de savoir comment appliquer les méthodes pour encourager les différents publics et acteurs à discuter des impacts, ce qui est la base de leur apprentissage de la gestion de projet.

Combiner les différents acteurs, rôles et méthodes

L'expérience du COMUNIDEC quant à l'utilisation de la méthodologie du SISDEL dans les cinq municipalités incluait des activités de formation pour les équipes de gestion locale. Le but était de les aider à développer leurs capacités d'animation. Nous avons suivi les principes d'apprentissage par la pratique et avons formé les équipes de projet locales, désignées par les autorités municipales, pour les préparer à assumer pleinement la responsabilité de la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet. La composition des équipes du projet variait d'une localité à l'autre. Celles-ci étaient composées, entre autres, d'autorités et de dirigeants municipaux, d'experts techniques et de représentants des ONG, des organisations et des institutions.

Les activités de formation commencent avec la formulation de projet. Elles étaient conçues en fonction du contexte spécifique des différents participants. Après avoir déterminé dans quelle mesure les différents acteurs s'engageaient à participer, on organise un atelier de trois jours sur l'auto-évaluation des ressources et des opportunités (Taller de Autoevaluación de Recursos y Oportunidades ou TARO) au cours duquel le projet est formulé. Un profil de projet est tracé, des stratégies de rechange sont proposées et les ressources existantes sont évaluées. Le TARO est une tribune d'organisations et d'institutions locales ouverte au public. Au moyen d'enquêtes deux par deux et d'entretiens semi-directifs, l'information est rassemblée en fonction des six thèmes du cône (voir tableau 7.1). Les solutions proposées sont examinées en groupes jusqu'à ce que les participants locaux parviennent à une entente et produisent les renseignements de base. Bien que les divers représentants locaux participent à l'atelier, ce sont l'équipe de gestion locale et les promoteurs des organisations de fermiers qui, au bout du compte, assument la responsabilité des activités du projet. Les dirigeants des principales organisations de fermiers sont cependant inclus dans le suivi et la prise de décision.

À Guamote par exemple, l'équipe du projet dirigée par le maire a pris en charge l'aspect technique de la mise en œuvre des projets alors que les dirigeants des organisations paysannes ont pris la direction des sous-comités de projet chargés de la coordination et de la supervision des différents projets. Ensemble, les comités de projet, dirigeants populaires et autorités municipales rendent compte au Parlement indien et populaire de Guamote, l'organisation locale la plus importante.

Dans le cadre des activités d'encadrement, on organise trois types d'activités de suivi en se servant des indicateurs convenus :
– suivi de la réalisation d'accords entre institutions ;

- mesure des renseignements de base pour déterminer si les activités mises en œuvre permettent de parvenir aux résultats escomptés ;
- production de l'information nécessaire pour la prise des décisions concernant la gestion de projet.

Les données sont rassemblées de plusieurs façons. La méthode de collecte des données la plus communément utilisée par les équipes de gestion locale est celle qui consiste à observer des groupes au cours de visites, tout en se servant de cartes et de guides d'entretien – et, dans certains cas, de groupes de discussions dirigées. L'information réunie est compilée et présentée sous forme de tableaux et les résultats, organisés selon des critères géographiques, sont représentés au moyen d'histogrammes, de maquettes ou de dessins en fonction des indicateurs sélectionnés. L'information rassemblée est présentée au public dans les bureaux du projet (comme à Otavalo, par exemple) ou dans les bureaux de la municipalité (comme à Guamote).

Pour les activités de suivi, on part des activités programmées pour chacun des projets. L'information est rapportée périodiquement selon le rythme spécifié, le plus souvent tous les six mois. Le processus de suivi varie et est plus ou moins complexe selon que les équipes du projet intègrent ou non d'autres méthodologies. Ainsi, dans la municipalité de Suscal, l'équipe de gestion locale a établi le « plan provincial du *cantón* » et travaille en collaboration avec une ONG pour mettre au point une simulation au moyen d'un système d'information géographique. La simulation reposera sur l'information relative au suivi, collectée au moyen des coupes transversales, de la cartographie et des entretiens. À Otavalo par contre, les Indiens du projet de gestion du bassin du lac San Pablo ont construit de petites maquettes représentant l'ordre des choses à la période pré-hispanique. Ces maquettes leur ont permis de présenter à la fois leur information de base et les impacts.

Durant la phase d'évaluation, il n'est pas essentiel d'établir des rapports de cause à effet manifestes entre le projet et ses impacts perçus (à moins que ceux-ci ne sautent aux yeux). Les retombées devraient plutôt être considérées comme un effort conjoint en faisant ressortir la synergie ou l'interaction entre les différents acteurs et la façon dont leur participation a contribué aux impacts. Parmi les méthodes utilisées, on citera les entretiens individuels avec des membres des organisations, institutions et autres acteurs principaux au moyen d'un questionnaire d'enquête structuré, préparé en fonction des indicateurs sélectionnés. Un atelier consensuel (*taller de consensos*) est en outre organisé et réunit les différents groupes pour interpréter les résultats en ayant recours à la triangulation et à l'analyse statistique. Le fait d'analyser ensemble les résultats dans le cadre d'un atelier animé par l'équipe de projet contribue à l'amélioration des processus de collaboration futurs.

Les formes d'analyse collective déjà utilisées à l'échelon local peuvent servir de point de départ à l'évaluation du projet. Dans les cinq cas examinés, l'analyse du projet et la résolution des problèmes se sont faites dans le cadre d'assemblées communautaires lors desquelles les mandats d'action publique (*mandatos de acción pública*) sont déterminés. L'atelier consensuel, bien qu'inspiré de cette pratique culturelle, encourage les gens à se concentrer sur la compréhension des résultats du projet et sur leur reconnaissance publique. L'atelier ne fonctionne cependant pas comme une assemblée communautaire. C'est plutôt une tribune où les responsables de la mise en œuvre du projet, les autorités et les dirigeants locaux peuvent débattre des impacts du projet avant de les présenter à l'assemblée générale.

La formation des équipes de gestion locale au moyen de la méthodologie du SISDEL a varié d'un endroit à l'autre. À Bolívar, où ce type de planification est déjà pratiqué, on se sert du SISDEL pour combiner la formation axée sur l'action (mise en œuvre de projets intégrant la santé, l'éducation et la gestion des ressources naturelles locales). À Guamote, où il n'existe pas de planification formelle au sein de la municipalité et où l'on s'appuie pour une large part sur le savoir et les compétences des dirigeants, le SISDEL a été utilisé pour renforcer les lieux de concertation et améliorer la gestion des ressources naturelles au moyen d'entreprises conjointes (entre la municipalité et les organisations communautaires) d'agroforesterie.

La compilation et la diffusion des résultats du processus de suivi et d'évaluation participatifs sont effectuées conjointement par les équipes de gestion locale et les animateurs de COMUNIDEC. Le processus a pour but de documenter les expériences en matière de gestion de projet et, du même coup, d'en tirer des enseignements. Il vise en outre à communiquer les conclusions aux diverses personnes concernées sur la scène locale. On a diffusé les enseignements et les conclusions de deux façons : au moyen de publications coordonnées par le Groupe pour la démocratie et le développement local[6] (Grupo Democracia y Desarrollo Local) et de documents didactiques utilisés dans les programmes d'éducation permanente de haut niveau[7] à l'intention des dirigeants locaux, des experts techniques et autres personnes actives dans le domaine du développement local.

---

6. Il s'agit d'un réseau équatorien qui réunit des ONG, des municipalités et des organisations populaires œuvrant pour le développement local. Les participants échangent des méthodologies, analysent et systématisent ensemble leurs expériences, organisent des débats et coordonnent des projets.
7. La documentation sur les expériences fait partie du programme d'étude de l'école de gestion et de développement local de l'université polytechnique Salesiana qui offre, dans le cadre d'un cours menant à un diplôme, un programme alternatif à temps partiel. Il s'adresse aux agents de développement désireux de professionnaliser leur activité.

Enseignements et perspectives

Nous n'avons pas fini d'expérimenter le SISDEL. Nous pouvons cependant tirer trois grands enseignements de notre expérience quant aux conditions politiques et sociales dont dépend l'efficacité de la méthodologie du SISDEL.

Le premier point est qu'il est important de renforcer les partenariats de collaboration entre les équipes de gestion locale, responsables des politiques publiques, et les organisations populaires. Si les autorités locales sont généralement conscientes de l'intérêt d'un processus participatif pour le développement communautaire, les municipalités équatoriennes capables d'entreprendre réellement un processus de ce type sont rares. Lorsque les connaissances et les compétences requises font défaut, le SISDEL peut aider à développer les ressources humaines et à concevoir des approches novatrices pour appuyer un développement local fondé sur des approches participatives. En formant les équipes de gestion locale pour qu'elles apprennent à mieux évaluer leurs propres progrès en tant que chefs de file communautaires, le SISDEL peut contribuer à une meilleure gouvernance des autorités locales.

Le deuxième enseignement a trait aux conflits et à la résolution de conflits pour parvenir à un consensus au niveau local. Dans les cinq projets cités, le processus de consultation a déclenché des conflits et souvent divisé les acteurs locaux. Cela a mené à des confrontations entre dirigeants, autorités et représentants des organisations rurales qui, à un moment donné, ont dû s'élever contre les pratiques autoritaires et chercher plutôt à s'entendre sur les solutions proposées.

Nous avons trouvé que le cycle du projet commençait inévitablement dans un contexte de confrontation. Mais, une fois les diverses attentes précisées, les participants parviennent tôt ou tard à un consensus en tenant compte des intérêts communs aux différents protagonistes concernés. En fixant des buts communs et en s'entendant sur la façon de conjuguer les efforts, on arrive à une certaine transparence qui, à son tour, facilite la gestion des administrations publiques au niveau local. L'expérience nous a enseigné que le consensus n'est pas une condition *sine qua non* mais plutôt le résultat d'un processus dynamique d'engagement de la part des autorités et des dirigeants locaux qui doivent en outre joindre le geste à la parole. Bien gérées, ces activités peuvent contribuer à la responsabilisation et au renforcement de la gouvernance locale.

Le troisième enseignement est que, pour mettre en place un système de SEP comme le SISDEL, il faudra que les membres de l'équipe de SEP

sachent utiliser correctement certaines méthodes d'apprentissage participatif. Il est essentiel d'avoir l'engagement des dirigeants, des spécialistes et des autorités, mais cela ne suffit pas. Un processus de SEP nécessite des méthodes plus efficaces pour gérer les conflits, renforcer les institutions, assurer la gestion sociale et planifier le développement communautaire, entre autres choses. Plus que d'un suivi et d'un compte rendu sur les indicateurs, il s'agit d'essayer d'établir un processus de formation permanente axé sur une vision commune et de mettre en commun, tout au long du cycle du projet, information et expérience.

En conclusion, nous sommes d'avis qu'aucun système de SEP ne peut réussir à lui seul. Il doit être intégré aux plans de développement local et régional servant à orienter les interventions stratégiques. L'efficacité du SISDEL ne peut être mesurée que par rapport aux changements politiques poursuivis par ses utilisateurs sur la scène locale et régionale.

8

Renforcer la participation des citoyens à l'évaluation du développement communautaire

L'initiative d'apprentissage EZ/EC dans le comté de McDowell, Virginie-Occidentale

Frances Patton RUTHERFORD[1]

Bien que le SEP soit utilisé et promu dans les processus de développement dans le monde entier, son utilisation dans les programmes de développement communautaire aux États-Unis est encore relativement nouvelle. Même si beaucoup de gens considèrent les États-Unis comme un pays extrêmement développé, on y constate d'énormes inégalités entre les individus, les communautés et les régions riches et pauvres.

Ce chapitre est consacré à l'expérience du McDowell County Action Network (McCAN, réseau d'action du comté de McDowell), situé dans l'un des comtés ruraux les plus pauvres des États-Unis, à propos de l'utilisation de l'évaluation participative dans le cadre de ses efforts plus vastes de revitalisation et de développement communautaires. Situé au cœur des Appalaches, région rurale connue pour sa pauvreté chronique, le comté de McDowell (Virginie-Occidentale) est l'une des 30 communautés choisies en 1995 pour recevoir le soutien du programme communautaire Empowerment Zone/Enterprise Community (EZ/EC, zone d'habilitation/communauté

1. Nous remercions Helen Lewis et les membres de l'équipe d'apprentissage du comté de McDowell qui ont aidé à rédiger le rapport original sur lequel repose cet article.

entreprise) mis en place par l'administration Clinton pour la revitalisation des régions rurales et urbaines.

Les défis auxquels nous sommes confrontés

Le comté de McDowell, avec une population d'environ 28 000 habitants et une superficie de 164 km², est situé à l'extrême sud de la Virginie-Occidentale. Le comté a toujours dépendu de l'industrie houillère et était, dans les années 1970, le comté des États-Unis qui produisait le plus de houille. Mais le déclin de cette industrie, et des emplois qu'elle offrait, l'a privé de sa seule base économique. Depuis les années 1980, la population du comté baisse rapidement et les taux de chômage ont considérablement augmenté. Plusieurs grandes sociétés charbonnières, dont US Steel, étaient propriétaires des logements et de l'infrastructure qu'elles géraient mais ont cessé de les entretenir lorsqu'elles n'ont plus eu besoin de main-d'œuvre. Lorsque l'industrie houillère a quitté la région, le comté, dépourvu d'infrastructures matérielles ou civiques en état de fonctionnement, n'a pas été en mesure de reprendre la direction et la gestion des choses.

Du fait de la vocation houillère historique du comté, les autres activités économiques sont rares. Trois sociétés immobilières absentéistes sont toujours propriétaires d'environ 80 % des terres. Les infrastructures d'assainissement sont tout à fait déplorables. La distance qui sépare le comté des autres centres économiques ou démographiques, la topographie tourmentée, les moyens de transport insuffisants et le manque de terrains à bâtir font que McDowell a du mal à attirer des entreprises. Par conséquent, le taux de chômage du comté reste élevé et l'émigration est considérable, notamment des citoyens et des jeunes les mieux formés et les plus aptes au travail. Plus de 60 % des enfants du comté vivent dans la pauvreté (ce qui place le comté au cinquième rang des États-Unis).

Mais si les défis sont importants, il y a aussi des ressources considérables dont on peut tirer parti. Le comté de McDowell est d'une beauté incroyable, montagnes et forêts y abondent. Par ailleurs, la main-d'œuvre a gardé de l'époque du travail de la mine, syndiqué et hautement mécanisé, des compétences précieuses, des groupes communautaires et populaires dynamiques et toutes sortes de spécialistes dévoués et compétents dans les domaines des services aux personnes, de la santé et de l'éducation qui s'efforcent d'améliorer la qualité de la vie dans les communautés. Le comté de McDowell a un nombre important de familles d'origines ethniques diverses – y compris

d'Africains-Américains dont il a le pourcentage le plus élevé de l'État – qui enrichissent la culture du comté ; 78 petites communautés dotées de liens familiaux et de systèmes de soutien mutuel solides sont dispersées dans tout le comté.

Le McCAN et le programme Enterprise Community

En 1993, l'administration Clinton et le Congrès des États-Unis ont lancé le programme EC/EZ, une initiative nationale qui prévoit des subventions directes, des avantages fiscaux et des financements privilégiés pour la revitalisation des communautés urbaines et rurales en difficulté. Le US Department of Housing and Urban Development (HUD, ministère du Logement et de l'Aménagement urbain des États-Unis) administre la partie urbaine du programme et le US Department of Agriculture (USDA, ministère de l'Agriculture), la partie rurale.

Le programme EZ/EC se distinguait de nombreux programmes fédéraux en ce sens qu'il incitait les communautés locales à définir leur propre vision d'avenir stratégique du changement, en mettant plus particulièrement l'accent sur les débouchés économiques, le développement communautaire durable et les partenariats communautaires. La participation de la communauté devait être l'un des grands axes. Comme l'indiquaient les lignes directrices établies par le President's Community Empowerment Board (conseil présidentiel pour l'habilitation des communautés) :

> « Le premier pas sur la route qui mène au développement économique et communautaire est une large participation de tous les autres segments de la communauté. Cela peut comprendre, entre autres, les leaders politiques et gouvernementaux, les groupes communautaires, les groupes de services sanitaires et sociaux, les groupes écologistes, les organismes religieux, les secteurs privé et à but non lucratif, les centres d'apprentissage et les autres institutions communautaires. *Cependant les résidents sont eux-mêmes l'élément le plus important de la revitalisation* » (USDA, 1994, italiques ajoutées).

Les réactions ont été enthousiastes. Plus de 500 communautés pauvres des régions rurales des États-Unis ont participé au concours organisé suivant les directives fédérales et ont présenté leur plan stratégique de revitalisation communautaire avant le 30 juin 1994. En décembre 1994, trois zones rurales d'habilitation et trente communautés entreprises rurales ont été sélectionnées,

recevant chacune des subventions globales importantes ainsi que d'autres avantages économiques. Le comté de McDowell en Virginie-Occidentale était l'une des communautés entreprises.

Dans ce comté, le processus a débuté en février 1994, lorsqu'un certain nombre de leaders communautaires (dont l'auteur) ont assisté à une réunion d'information sur le programme EZ/EC commanditée par l'USDA. Nous avons décidé de faire acte de candidature. De retour dans le comté, nous avons créé le McCAN (réseau d'action du comté de McDowell), commencé à mobiliser la communauté pour un plan stratégique décennal de revitalisation communautaire et nous avons reçu 2,95 millions de dollars pour assister le McCAN dans son travail.

Des centaines de gens, ainsi que 11 comités de citoyens, ont participé au processus de planification qui a pris plusieurs mois de travail acharné. Des réunions informelles ont été organisées avec le soutien des milieux des affaires, de la politique, des finances et des médias. Les espoirs étaient grands, la participation massive et la communauté déterminée à faire le nécessaire pour permettre la croissance économique et sociale et le développement dans le comté. Le plan stratégique prévoyait divers projets intégrant la croissance et le développement dans tous les secteurs : l'économie, la famille, la communauté, la culture, l'éducation, la santé, les infrastructures et les transports.

Le McCAN s'est doté d'un conseil d'administration plus formel constitué de personnes siégeant au comité directeur du EZ/EC, de membres d'autres comités de planification et de personnes en passe de devenir des leaders dans les diverses régions du comté. Le plan stratégique à long terme a été restructuré pour définir une stratégie permettant d'obtenir des succès avec moins de ressources pendant une période de deux ans. Pendant les six mois qui ont suivi, le McCAN a organisé une série de réunions communautaires (18 au total) pour déterminer les priorités de la communauté et mettre en place dans le comté un processus de croissance et de développement social et économique contrôlé par elle. En juillet 1995, le McCAN a annoncé les priorités que la communauté voulait voir soutenues par le projet EC de revitalisation : une initiative pour les droits de la famille, une initiative pour le développement de l'emploi et des entreprises, une initiative pour les loisirs et une initiative de lutte contre la dégradation de l'environnement.

Depuis 1995, le McCAN a conçu des dizaines de projets visant à apporter une solution à toutes sortes de préoccupations de la communauté. L'un des projets est particulièrement significatif. Il s'agit d'un projet de micro-crédits pour le soutien aux nouvelles entreprises et la création d'un projet de logement modèle de transition pour les victimes de violences familiales et les sans-abris. Le McCAN s'est également servi des fonds de l'EC pour obtenir

des ressources supplémentaires, multipliant par plus de trente la somme allouée par le gouvernement !

L'initiative d'apprentissage EZ/EC

En février 1996, le comté de McDowell est également devenu l'un des dix sites sélectionnés pour un projet pilote national de SEP du programme EZ/EC rural[2]. L'initiative pilote d'apprentissage visait à favoriser davantage la participation de la communauté en confiant à des résidents la responsabilité d'évaluer le programme de développement de l'EC dans le comté de McDowell. Pour prendre en charge le projet de SEP, une équipe de citoyens pour l'apprentissage (CLT, Citizen Learning Team) serait mise en place dans chacun des sites pilotes. L'initiative d'apprentissage avait plusieurs objectifs, parmi lesquels :

- le renforcement institutionnel par le développement des compétences et du leadership des participants locaux dans les communautés faisant partie du programme EZ/EC rural ;
- l'amélioration continue de l'EC par le renforcement de la participation des citoyens, de la rétroaction et de la responsabilisation ;
- le développement des compétences en matière de recherche et d'évaluation par la documentation et l'apprentissage au niveau local.

Par ce processus, l'initiative d'apprentissage visait à renforcer la capacité et l'autonomie des citoyens, en leur demandant de décider quels objectifs étaient les plus importants et d'évaluer dans quelle mesure ils étaient atteints. Elle visait à développer les connaissances et les compétences des communautés pour qu'elles puissent faire leurs propres évaluations et ainsi renforcer la participation et la responsabilisation des citoyens.

Cette initiative nationale d'apprentissage était coordonnée par le Community Partnership Centre (CPC, centre de partenariat communautaire) de l'université de Tennessee/Knoxville. En se servant de tout un éventail d'approches de suivi participatif, dont beaucoup avaient été mises au point à l'échelon international, le CPC a conçu une approche ainsi qu'un manuel et de la documentation pour les équipes locales et leurs coordinateurs. La formation a débuté en mars 1996 pour les dix projets pilotes. Des coordinateurs sélectionnés localement, d'autres membres des équipes et des

2. Pour plus d'information sur les dimensions nationales de ce projet, voir Gaventa, Creed et Morrissey (1998). Ce chapitre est essentiellement consacré à l'expérience locale du comté de McDowell.

chercheurs de tout le pays ont été formés pour apprendre à faire des recherches de SEP.

Préparation de la CLT dans le comté de McDowell

Dans le comté de McDowell, l'équipe comptait 15 membres. Elle était représentative du point de vue de la géographie, de la race, de l'âge et du sexe. Elle regroupait des spécialistes de la mise en œuvre de l'EC, des membres de la communauté, un coordinateur local et un chercheur professionnel affecté au groupe. La CLT combinait le leadership de nouvelles organisations œuvrant pour le renforcement de l'autonomie avec l'expérience d'employés d'organismes d'institutions établis depuis longtemps dans le comté de McDowell. Elle tirait en outre parti du savoir-faire technique du bureau du gouverneur, du Service d'aménagement rural de l'USDA et du McCAN. Huit membres (sept femmes et un homme) du groupe de 15 constituaient le groupe cadre qui est resté pour tout le processus et a effectué la recherche. Les autres ont participé en assistant à certaines séances de travail, en fournissant de l'information et en rassemblant des données. Le McCAN, l'organisme responsable du programme de l'EC, cautionnait le travail de la CLT et apportait son soutien financier au processus.

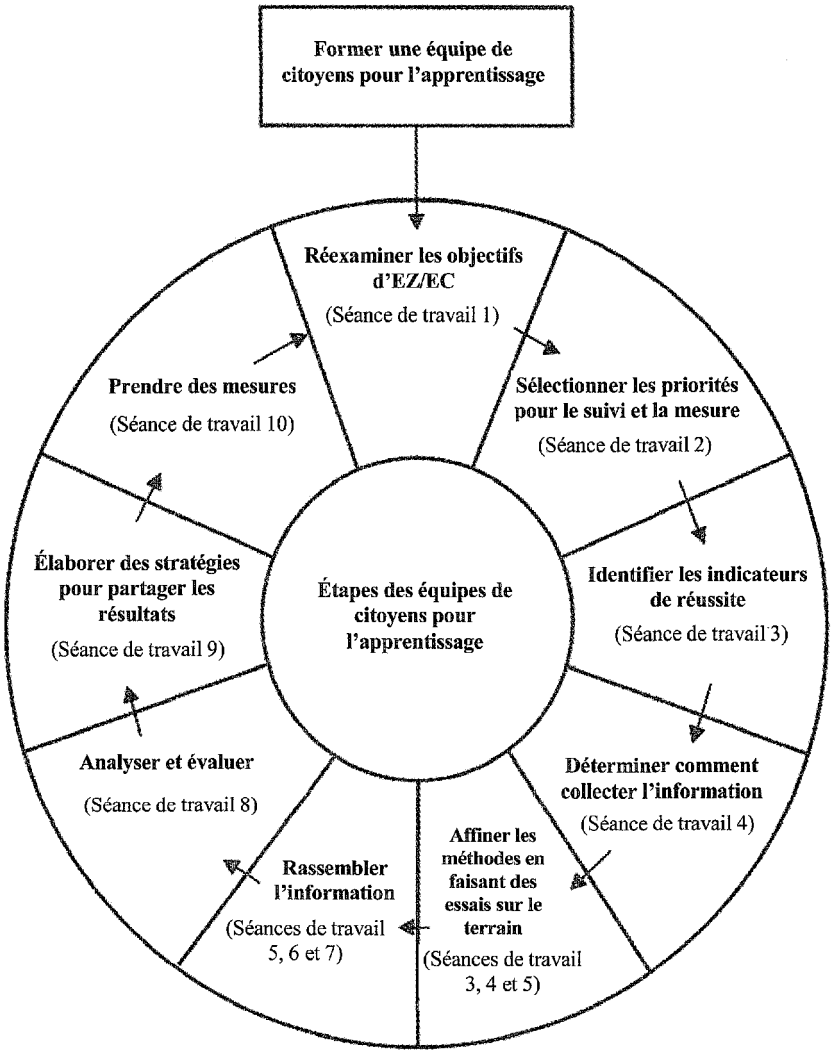
La CLT a suivi les dix étapes présentées dans la « roue de l'apprentissage » (voir la figure 8.1) mise au point par l'initiative d'apprentissage. Une série d'ateliers a été consacrée aux principales activités de la roue, parmi lesquelles :

- la révision des objectifs de l'EZ/EC ;
- la sélection des objectifs prioritaires pour le suivi et la mesure ;
- l'identification des indicateurs de réussite ;
- l'identification des méthodes de collecte des données nécessaires pour le suivi et la mesure ;
- la communication des résultats et la prise de mesures avec le conseil d'EC, les intervenants concernés et le public en général ;
- la diffusion des rapports au moyen d'exposés, de bulletins d'information et de réunions publiques.

Fixer les priorités pour le suivi

Après la première séance, consacrée à la présentation du projet de SEP, l'équipe a passé en revue les buts du programme d'EC à l'échelle nationale et les points de référence du McCAN. Comme elle savait qu'elle ne pourrait

Figure 8.1
La roue de l'apprentissage



pas tout évaluer, l'équipe a décidé, pour le comté de McDowell, de limiter le processus d'évaluation à trois objectifs[3] :

3. Il y avait au total quatre grands objectifs mais l'équipe a décidé au début de ne pas évaluer le quatrième, le « développement communautaire durable », car le programme d'EC venait juste de commencer et il n'y avait pas encore de changements immédiats à évaluer en termes de développement. Maintenant que suffisamment de travail a été fait pour pouvoir commencer à voir des impacts mesurables, l'équipe prévoit d'évaluer cet objectif durant la deuxième phase de recherche prévue pour 1999.

- objectif 1 : développement économique : création d'emplois d'entreprises et de capital ;
- objectif 2 : partenariats communautaires : revitalisation communautaire ;
- objectif 3 : vision stratégique : collaboration interorganisme et intergouvernementale.

Pour chacun de ces objectifs, la CLT a également cherché à évaluer les points suivants :

- l'équité de la distribution des ressources ;
- le renforcement organisationnel du McCAN et des autres organismes ;
- la nature des communications (formelles et informelles) entre le McCAN, les responsables de la mise en œuvre du projet et le public[4] ;
- les types de collaboration et leurs résultats[5].

L'équipe pour l'apprentissage s'est répartie en trois « groupes de travail » plus petits, responsables chacun du suivi et de l'évaluation pour l'un des trois grands objectifs. Bien que les groupes aient travaillé séparément et que chacun ait préparé son plan d'évaluation pour son objectif prioritaire, ils ont cependant présenté les résultats de leur travail aux autres membres de l'équipe. Celle-ci a par ailleurs identifié les ressources disponibles (instruments de recherche et d'évaluation, savoir-faire dans le domaine de la recherche, etc.) et les sources d'information possibles pour l'évaluation des objectifs. Entre avril et décembre 1996, durant toute une série de réunions des groupes de travail et de séances de travail, l'équipe a :

- élaboré des indicateurs et des instruments de mesure ;
- conçu des instruments de collecte de données ;
- fait une enquête sur les salaires et le travail et une autre enquête sur la durabilité de l'emploi ;
- mené un projet de cartographie de la capacité sociale ;
- préparé des tableaux de la capacité sociale ;
- élaboré ses conclusions sur la capacité sociale de chacun des districts ;
- fait des études de cas, y compris des entretiens avec des employés et des membres du conseil, avec le McCAN, le McDowell County Economic Development Authority (EDA, commission du développement économique du comté de McDowell) et Stop Abusive Family Environments (SAFE, mettre fin à la violence dans le milieu familial) ;

---

4. Ceci a souligné des questions du type : « Les organisations et les citoyens étaient-ils au courant des progrès dans les activités du McCAN ? Est-ce que le McCAN a communiqué clairement avec les projets qu'il finançait et avec le public ? Y a-t-il eu un début de communication entre les projets appuyés par l'EC ? ».
5. Le McCAN a-t-il, par exemple, encouragé des projets à concevoir des solutions novatrices et créatives aux problèmes ? Le McCAN a-t-il collaboré formellement avec un ensemble varié d'organisations et de projets ? Ces collaborations ont-elles donné naissance à des alliances durables ?

- participé à des entretiens de réflexion avec des membres de l'équipe pour l'apprentissage afin de résumer les conclusions et préparer des recommandations fondées sur l'expérience en matière de recherche ;
- revu et révisé un rapport final écrit par le coordinateur local et le chercheur qui appuyait l'équipe dans son travail et formulé un plan pour la diffusion des conclusions et des recommandations.

Le choix d'indicateurs et de méthodes

L'équipe pour l'apprentissage a préparé des formulaires sur lesquels étaient précisés les indicateurs, les données de référence et les méthodes pour mesurer chacun des objectifs prioritaires. Comme de nombreux projets commençaient tout juste, l'équipe pour l'apprentissage a concentré ses efforts sur l'élaboration de données de référence, de normes et d'instruments de mesure pour permettre le suivi et l'évaluation continus. Les indicateurs pour chacun des objectifs sont résumés dans le tableau 8.1 et les méthodes de collecte de données utilisées dans le tableau 8.2.

Tableau 8.1
Indicateurs pour chacun des objectifs prioritaires

Objectif n° 1 : Indicateurs de création d'emplois, d'entreprises et de capital	Objectif n° 2 : Revitalisation communautaire	Objectif n° 3 : Collaboration interorganisme et intergouvernementale
– nombre d'emplois durables créés – nombre d'entreprises créées – nombre de micro-crédits accordés – assistance technique aux nouvelles entreprises	– attitude de la population – vote aux élections – ramassage des ordures – nettoyage des bâtiments délabrés – accession à la propriété	– niveau de collaboration avec SAFE, EDA et McCAN – niveau de communication, capacité organisationnelle et répartition équitable des ressources au sein de SAFE, EDA et McCAN

L'équipe pour l'apprentissage a mis au point ses propres méthodes pour obtenir les informations dont elle avait besoin. Pour évaluer le premier objectif prioritaire, elle a mené une enquête sur le travail et une autre sur la durabilité de l'emploi. Elle a commencé par l'enquête sur le travail qui, bien qu'ayant fourni des renseignements utiles, n'a pas suffi pour évaluer les

Tableau 8.2
Méthodes de mesure pour chacun des objectifs prioritaires

Objectif n° 1 : Indicateurs de création d'emplois, d'entreprises et de capital	Objectif n° 2 : Revitalisation communautaire	Objectif n° 3 : Collaboration interorganisme et intergouvernementale
– enquête auprès d'un échantillon d'entreprises pour les données suivantes : échelle de salaires, assurance santé, pension de retraite, nouvelles entreprises, demandes d'emploi, demandes de prêt par zone géographique, sexe, race, âge, ethnie ; – entretiens avec des membres du conseil et le directeur de l'EDA, des petites entreprises, des banques, des personnes apportant une aide technique ; – étude de la population active par l'EDA.	– cartographie des nombres et types d'organismes communautaires dans chacune des collectivités du comté ; – inventaire de toutes les organisations dans chacune des collectivités au moyen de l'annuaire téléphonique, d'autres guides de ressources et des renseignements fournis par les résidents locaux ; – cartographie de l'emplacement et des domaines desservis par chacun des projets du McCAN et situation géographique des principaux leaders communautaires à partir des listes de membres du Conseil et des comités du McCAN et des autres grandes organisations de développement ou organismes subventionnés ; – études de cas sur les communautés.	– étude du McCAN, de SAFE et de l'EDA à partir des comptes rendus de réunions du conseil, du manuel de formation du conseil, des rapports préliminaires, des bulletins d'information et d'entrevues avec les directeurs, le personnel et le conseil ; – analyse des données pour déterminer les niveaux de communication, collaboration, capacité organisationnelle et équité de la répartition des ressources au moyen des critères suivants : activités documentées dans les plans et comités pour les différents secteurs et communautés du comté en tenant compte de tous les segments de la communauté.

autres aspects importants du développement économique. Nous avons donc décidé de faire une seconde enquête qui n'indiquait pas seulement le niveau actuel d'emploi mais permettait aussi de déterminer s'il s'agissait d'un emploi durable – c'est-à-dire d'un moyen de subsistance suffisant. Nous avons défini l'emploi durable en termes de niveaux de revenus spécifiques ainsi que d'avantages sociaux annexes, comme l'assurance maladie familiale et un régime de retraite de base.

Le groupe de travail pour le deuxième objectif prioritaire – partenariats et revitalisation communautaires – n'a pas été en mesure de poursuivre ses recherches à cause du départ de plusieurs membres de l'équipe. Il a fallu la réorganiser et réévaluer cet objectif prioritaire. Au terme de discussions animées, l'équipe est parvenue à la conclusion qu'il était tellement important de mesurer la revitalisation de la communauté que toute l'équipe s'attellerait

à cette tâche. Nous voulions déterminer si les ressources de l'EC étaient équitablement réparties et utilisées dans le comté, tout le monde désirant s'assurer que personne n'était lésé. Nous voulions par ailleurs voir s'il y avait un lien entre la répartition des fonds et la « capacité » de la communauté ou si les fonds étaient répartis en fonction d'autres critères, comme les contacts politiques, par exemple.

L'équipe a sélectionné la « capacité sociale » comme principal indicateur de revitalisation. Une liste de toutes les organisations de chaque communauté a été préparée en se servant de diverses sources d'information (téléphone et autres guides de ressources, renseignements fournis par les résidents locaux, etc.). Ces organisations ont ensuite été classées en quatorze catégories dont arts et culture, groupes de citoyens et amicales, religion, loisirs, coopératives, éducation, syndicats, institutions financières, entreprises, médias, services de comté, d'État et fédéraux et gouvernement local. Puis on a classé les organisations selon leur « capacité d'autonomisation » en fonction de critères tels que les réseaux qu'elles mettent en place, le contrôle qu'elles exercent sur les ressources et leur accès à ces ressources et leur capacité à former des dirigeants. Nous avons été surpris de découvrir que, sur les 78 communautés du comté, 42 avaient déjà des organisations dotées d'une « capacité d'autonomisation ». Vingt d'entre elles étaient considérées comme ayant une plus grande capacité car elles avaient deux de ces organisations ou plus.

Nous avons entrepris un exercice de cartographie pour montrer le lien entre cette capacité et les interventions financées par le McCAN et pour rassembler des informations de base mesurant la revitalisation communautaire. Munis de la liste complète des organisations communautaires, nous avons indiqué sur une carte l'emplacement et la zone de service de chacun des projets du McCAN et la situation géographique des principaux leaders communautaires appartenant aux différentes organisations. Nous avons été étonnés par l'importance des ressources sociales et le potentiel inexploité déjà en place dans notre comté. Nous avons également pu commencer à faire un suivi de la croissance des programmes de développement communautaire résultant directement du financement de l'EC et des efforts du McCAN et à étudier les critères en fonction desquels ils étaient alloués.

Le groupe qui travaillait sur la collaboration intergouvernementale et interorganismes (objectif n° 3) a décidé de concentrer ses recherches sur trois organisations financées par le programme de l'EC et d'évaluer principalement leurs capacités organisationnelles : EDA, le service du gouvernement local qui promeut le développement économique ; SAFE, un projet de maisons de transition pour les victimes de violences familiales et les sans-abris ; et le McCAN.

Tirer des enseignements de l'expérience de l'équipe pour l'apprentissage

Le programme de l'EC en étant encore aux premiers stades de sa mise en œuvre, il est trop tôt pour évaluer ses retombées globales sur le comté de McDowell. La mise en route des projets ayant été assez lente au début et l'information disponible sur le comté étant limitée, la CLT a dans un premier temps concentré ses efforts sur l'établissement de données de base pour le suivi et l'évaluation à venir.

Si les projets de l'EC ne sont pas encore terminés, nous avons cependant fait la preuve, au cours de la première année, qu'un groupe local peut faire l'évaluation. Nous n'avions pas beaucoup l'expérience de ce type d'évaluation et le processus a été un peu désordonné mais nous avons appris sur le tas. Les huit personnes qui constituaient le noyau de l'équipe ont formé une équipe de recherche très efficace et dévouée. Dans la section suivante nous évaluons dans quelle mesure nous avons atteint nos objectifs. Nous y donnons également un aperçu des principaux enseignements tirés de cette expérience et des défis qui nous attendent.

Le renforcement institutionnel par l'évaluation participative

Même pendant la courte période de mise en route, les membres de l'équipe pour l'apprentissage ont acquis les compétences et les capacités nécessaires pour analyser leurs conclusions et présenter des recommandations pour la mise en œuvre du programme de l'EC. Le processus leur a permis d'apprendre comment leur communauté fonctionne et de faire profiter les autres de ce savoir. L'équipe a participé à plusieurs ateliers de formation réunissant des membres des CLT de diverses communautés pour qu'ils puissent partager les enseignements tirés de leurs expériences respectives du programme EZ/EC et du suivi et de l'évaluation participatifs. Les membres de l'équipe pour l'apprentissage du comté de McDowell ont en outre présenté leurs premières conclusions et recommandations aux administrateurs principaux de l'EZ/EC et aux représentants du gouvernement à Washington DC.

La CLT a ainsi réussi à mettre en place un processus d'évaluation participative qui permet à des représentants de la communauté de faire eux-mêmes le suivi et de mesurer eux-mêmes les progrès de leur programme d'EZ/EC au fur et à mesure de son développement. Les membres de l'équipe pour l'apprentissage ont appris à soumettre les indicateurs de changement à un suivi, à analyser leurs implications et ils ont fait profiter d'autres gens du

comté de ce savoir. Tout en collectant les données, ils se sont efforcés de former la communauté et de fournir un modèle à suivre pour la participation des citoyens. Le processus a aussi donné des occasions de créer et de développer des réseaux en aidant les gens à lier connaissance, à se familiariser avec les autres activités de développement en cours dans le comté et à établir de nouveaux partenariats axés sur l'action. L'expérience a également été bénéfique aux membres de l'équipe pour l'apprentissage qui ont acquis de nouvelles compétences et une confiance accrue en eux-mêmes. Certains ont même assumé d'autres rôles publics et sont devenus des dirigeants dans le comté.

L'amélioration de l'EC par une participation, une rétroaction et une responsabilisation accrues

La CLT a maintenu sa participation à l'EC au-delà de la phase de planification. Lorsque l'évaluation se fait localement, l'équipe peut utiliser l'information fournie et voir et comprendre l'impact de son travail. Le fait de tenir les résidents au courant des activités et des progrès de l'EC constitue en même temps un mécanisme de responsabilisation.

La documentation sur la situation locale fournit des renseignements sur la mise en œuvre du programme de l'EC. L'équipe s'est ainsi rendu compte que certains projets avaient déjà eu des résultats remarquables – comme la croissance de nouvelles entreprises et de partenariats interinstitutionnels, par exemple. Mais elle a aussi identifié d'autres domaines clés ayant besoin d'améliorations, notamment la nécessité de renforcer la participation de la communauté au processus de l'EC et de faire en sorte que cette participation se poursuive au-delà du processus initial de planification stratégique[6]. Ceci a permis de mettre en place un processus d'apprentissage et de rétroaction continus, d'apporter certains ajustements à mi-parcours et de maximiser les impacts, en particulier en ce qui concerne la participation, les partenariats et le renforcement de l'autonomie de la communauté. Du fait de la rétroaction dont il bénéficiait tout au long du processus, le McCAN était tenu de rendre des comptes non seulement aux bailleurs de fonds mais aussi à la communauté et aux intervenants locaux. La responsabilisation revient à évaluer le résultat, tel qu'il est défini et mesuré par des représentants de la communauté, et à stimuler la prise de mesures pour améliorer la situation.

6. Pour de plus amples informations sur les conclusions et les recommandations de l'équipe, voir Rutherford et Lewis, 1997.

La recherche collective et l'apprentissage local

En plus de développer la capacité locale et d'apporter une rétroaction permettant une amélioration continue, la CLT a fourni une méthode systématique d'apprentissage et de documentation locale pour la mise en œuvre de l'EC. La capacité de faire des recherches collectivement favorise la croissance individuelle et ouvre la voie à la participation accrue de la communauté.

Le noyau de l'équipe était d'accord sur le fait que la CLT et la recherche participative étaient des méthodes valables pour l'évaluation. Malgré certaines tensions, les membres de l'équipe ont rapidement appris à travailler efficacement et à innover dans leurs façons de mener une évaluation. Le processus de SEP auxquels ils sont arrivés était souple et facile à adapter et il fournissait des renseignements d'une utilité et d'une pertinence immédiates.

Un aspect important du processus était l'appropriation du projet par notre équipe. Ainsi, nous avons trouvé que le manuel de SEP préparé par l'université du Tennessee était trop spécifique et difficile à utiliser pour notre équipe. La langue utilisée paraissait être le principal obstacle : le manuel semblait trop théorique à notre équipe. Au lieu d'être écrit de façon accessible et pratique, il était rédigé dans un style universitaire. Il semblait s'adresser davantage à des gens ayant déjà une expérience de la recherche en évaluation qu'à des membres de la communauté découvrant tout juste le domaine. Enfin, les étapes suggérées semblaient trop restrictives et trop rigides.

Très tôt, nous avons donc commencé à concevoir notre propre matériel. Nous avons utilisé les termes clés de la recherche, comme « suivi », « mesure », « données de base », mais autrement, entre nous et pour parler de notre projet au public, nous nous sommes servis du langage courant. Nous avons quand même utilisé comme point de départ la documentation de référence suggérée pour être sûrs de traiter les questions essentielles pour le processus pilote de SEP mais nous avons remanié la chronologie et les activités. Nous avons en outre mis au point nos propres instruments de mesure. Les membres de l'équipe ont trouvé qu'il était important de mettre au point une approche et un style de travail avec lesquels ils se sentaient à l'aise et ils ont découvert que la meilleure façon pour eux de travailler ensemble était d'avoir des rapports informels et d'apprendre à se connaître mutuellement. Notre efficacité était ainsi optimale lorsque nous travaillions en petits groupes et communiquions fréquemment en dehors des séances de travail régulières.

Tôt dans le projet, les membres de l'équipe ont eu le sentiment que le processus n'était pas très productif et ils ont eu des doutes quant à son aboutissement. Ils ont trouvé les premiers ateliers ennuyeux et frustrants car

ils étaient pressés de s'attaquer à des recherches et des travaux de documentation sérieux. Ils s'interrogeaient sur l'utilité de l'évaluation et se demandaient à qui elle profiterait. L'équipe a décidé que, si cette évaluation ne devait pas renforcer le processus de développement dans le comté de McDowell, alors cela ne valait pas la peine de la faire. Le groupe s'inquiétait de la concentration des efforts sur un nombre restreint d'objectifs et du fait que l'on n'évaluait pas l'ensemble de l'activité du McCAN. Ces questions et problèmes ont été discutés et l'anxiété a un peu diminué lorsque les plans d'action spécifiques des différents groupes de travail ont commencé à prendre forme.

Si l'on veut que les résultats de l'évaluation soient utilisés, l'évaluation participative est la seule option. Non seulement elle renforce le processus de développement, mais nous sommes en outre mieux placés que les gens de l'extérieur pour juger de la réussite. Il nous arrive souvent d'identifier certains détails comme importants et significatifs alors qu'ils leur paraîtraient triviaux. Nous n'aurions pas appris la moitié de ce que nous avons appris avec une évaluation externe. Il est encourageant de voir que certains projets financés par l'EC prévoient maintenant d'incorporer le SEP à leurs programmes. Nous sommes néanmoins conscients qu'il est possible, en regardant les choses de l'intérieur, de manquer des détails que verraient des gens de l'extérieur et de considérer certains changements comme allant de soi. Qui plus est, notre souci de faire bonne figure et d'avoir l'air de réussir peut fausser notre vision des choses, et c'est là un point à ne pas négliger lors du processus d'évaluation participative.

S'assurer que le processus dure

Si, dans l'ensemble, le processus de la CLT nous a semblé être une réussite dans notre communauté, nous en avons aussi tiré des enseignements quant à la façon dont on peut s'assurer de la pérennité et de l'impact de ce type de projets.

Faire participer la bonne combinaison d'intervenants

Au début, nous avons délibérément essayé de former une équipe de citoyens pour l'apprentissage qui soit représentative d'intervenants très divers. En fait, nous avions le sentiment que c'était à nous de nous assurer

que les problèmes du plus grand nombre d'intervenants soient envisagés. Cependant, bien que les groupes de travail aient rassemblé de bonnes données, l'analyse collective de ces données en collaboration avec les membres de l'équipe et le public a été insuffisante. Il faudra à l'avenir former des alliances et travailler en plus étroite collaboration avec les autres intervenants locaux, y compris le gouvernement du comté de McDowell, pour les évaluations. Cela permettra d'être sûr que le processus d'apprentissage tient bien compte des différents points de vue et intérêts et que les résultats et les solutions proposées bénéficient d'un appui plus généralisé à l'échelon local.

Les besoins en matière de ressources et le soutien technique

Une autre contrainte pour les membres de l'équipe était le temps disponible pour faire la recherche et l'évaluation. Il s'agit de personnes très occupées travaillant avec des organismes qui permettent à leur personnel de consacrer une partie de leur temps au processus d'évaluation. Néanmoins, du fait d'emplois du temps chargés et d'autres engagements professionnels, il a été difficile de maintenir la participation des membres de l'équipe d'un bout à l'autre du processus. Un certain nombre de personnes formant le noyau de l'équipe ont travaillé ensemble du début à la fin, mais d'autres membres ont abandonné en cours de route ou n'ont pas pu participer de façon régulière.

Ceci soulève la question, importante, de la continuité du suivi et de l'évaluation. Il est parfois possible, voire facile, de travailler par à-coups et plus difficile (mais pas impossible) de fournir un effort plus soutenu. Le SEP nécessite une équipe de permanents dévoués comprenant la complexité et la longueur du processus. Ce serait cependant trop demander de gens qui ont un emploi et une famille, à moins que leur organisme ou leur entreprise ne soit dédommagé de leurs absences. La tâche aurait pu être allégée en réduisant le nombre de réunions formelles et en augmentant le personnel de soutien. Dans la mesure où le groupe d'origine, déjà formé, pourrait leur transmettre son précieux savoir et ses compétences, un autre moyen d'assurer la continuité du processus d'évaluation serait d'introduire sans cesse de nouveaux collaborateurs.

Qualité et rigueur

Nous nous sommes également rendu compte que cela prenait beaucoup de temps de produire des recherches que les autres considèrent comme une évaluation fiable et acceptable. Quand on parle d'évaluation participative, on

attend souvent que des employés débordés fassent des travaux de recherche de bonne qualité dans des délais extrêmement courts. On peut faire remarquer aux critiques de l'évaluation participative qui disent que cette méthode ne produit pas des renseignements de bonne qualité que le financement qu'elle reçoit ne lui permet pas de le faire. Elle devrait recevoir le même financement que les évaluations externes effectuées par des professionnels. Avec un financement et un soutien corrects et l'appui de professionnels, une équipe d'évaluation locale est tout à fait capable de produire des recherches de bonne qualité. Dans notre équipe, le chercheur externe qui a travaillé avec nous a apporté un soutien technique et moral absolument crucial. Il connaissait bien la communauté, savait animer sans ordonner et a aidé le groupe à changer son approche et à mettre au point d'autres techniques. Sans lui, la frustration de l'équipe concernant le manuel et le processus aurait entraîné sa désintégration.

La mise en commun des enseignements et la communication sur les réussites

Nous avons préparé des données de base, mais nous devons continuer à vérifier les progrès accomplis et à rassembler de l'information. En effet, nos conclusions ne portent que sur des tendances initiales et sur la mise en œuvre actuelle. Jusqu'à présent, cependant, les conclusions sont essentiellement dans la tête des membres de l'équipe pour l'apprentissage. Ils ont le sentiment d'être les seuls à vraiment savoir ce qui se passe et à connaître les implications de leurs recherches. Un travail plus poussé s'impose pour s'assurer que les communications avec le comté de McDowell quant au processus de l'EC/EZ soient meilleures. Il faut en outre que les conclusions du rapport d'évaluation soient mieux diffusées et utilisées dans une réflexion sur les progrès accomplis et les améliorations à apporter. Il est également important, selon notre expérience, de prendre le temps de célébrer nos réussites et de reconnaître les individus pour leur travail et leur apport.

La formation de réseaux

Les nouveaux efforts pour promouvoir une plus grande participation de la communauté à l'évaluation – tant aux États-Unis qu'ailleurs dans le monde – représentent un changement majeur dans le domaine de l'évaluation qui a des implications importantes pour le développement en général. L'adoption de processus de SEP amène de plus en plus les communautés au premier plan de la scène du développement. Ce processus a non seulement un effet

positif sur le niveau de participation et d'intervention des communautés mais leur donne également des moyens supplémentaires de reconnaître que leurs idées, leur savoir et leur expérience sont des ressources importantes qui doivent être utilisées comme point de départ des interventions et influer directement sur le développement dont elles ont besoin.

Les liens établis entre l'initiative d'apprentissage des citoyens aux États-Unis et les autres initiatives communautaires de SEP à travers le monde constituent un pas important pour enrichir et soutenir notre compréhension et notre expérience. Nous espérons pouvoir établir un centre de SEP qui créera un réseau de praticiens et de promoteurs de cette approche aux États-Unis et dans le monde. Cela facilitera les échanges entre les familles et les communautés de différents pays qui pourront ainsi profiter de leur savoir et de leur expérience mutuels. Cela permettra en outre d'améliorer les méthodes et approches participatives, de préparer des programmes de formation et de documenter les impacts de l'application du SEP dans divers contextes.

Conclusions

En dépit de quelques difficultés rencontrées en cours de programme, notre expérience dans le comté de McDowell indique que les communautés locales – et les citoyens ordinaires – sont capables de faire leur propre évaluation. Qui plus est, les gens sur place étaient très conscients des avantages de ce type de processus. En 1998, lorsque nous étions en train de planifier la phase suivante du projet, nous avions 61 bénévoles pour la nouvelle équipe pour l'apprentissage. Ils étaient représentatifs de la diversité de la communauté – entre 10 et 72 ans, de toutes les régions du comté, Noirs et Blancs, hommes et femmes, riches et pauvres, gens d'affaires et assistés sociaux. Ceci montre bien la solidité du projet et son potentiel.

L'initiative de la CLT attire l'attention sur le fait que le développement est mû par deux paradigmes divergents, selon les domaines. L'approche la plus traditionnelle voit le développement comme le champ d'action d'un nombre restreint de personnes à qui l'on confie la tâche de déterminer l'avenir économique du comté. Le modèle participatif inclut complètement les citoyens dans le processus de développement. L'évaluation participative donne à des gens qui sont habituellement exclus du processus la possibilité de devenir des citoyens informés et de participer aux manifestations organisées dans la région.

L'évaluation locale ajoute ainsi un nouvel élément au processus de développement, ce que ne fait pas une évaluation extérieure. Elle confère aux résultats et à l'expérience une portée, une profondeur et une richesse accrues. Elle produit en outre un rapport qui a davantage de chances d'être utilisé du fait que les conclusions ont été tirées localement et sont donc mieux comprises. La communauté a le sentiment d'avoir joué un rôle dans les résultats du processus et se les approprie. Avec une évaluation locale, les gens à qui s'adressent les programmes peuvent voir et comprendre leur impact. De tradition, le comté de McDowell a toujours laissé des gens de l'extérieur venir mesurer les progrès, sans donner aux collectivités les moyens d'évaluer leur propre développement. Un processus participatif, au contraire, renforce la capacité des gens à prendre l'initiative et à exercer un plus grand contrôle.

This page intentionally left blank

TROISIÈME PARTIE

CHANGER LES INSTITUTIONS

This page intentionally left blank

9

Les méthodes de planification, de suivi et d'évaluation participatifs en Cisjordanie et à Gaza

Partir de la base

Janet SYMES et Sa'ed JASSER

Il y a peu de documentation sur la façon dont les organisations peuvent promouvoir et renforcer le développement participatif dans des régions ayant une longue histoire de conflits politiques et de lutte populaires. Ce chapitre est consacré à l'expérience des Comités palestiniens de secours agricole (Palestinian Agricultural Relief Committees, PARC) concernant l'élaboration d'une approche de planification, de suivi et d'évaluation participatifs (PSEP[1]) pour l'ensemble de l'organisation. On trouvera tout d'abord une présentation de l'évolution de la situation politique en Palestine et de ses implications pour l'application de méthodologies participatives.

Dans la section suivante, nous examinerons le processus continu de mise en place d'une approche de PSEP au niveau de l'organisation, y compris les mesures que nous avons prises pour appliquer cette approche et tenter de remédier aux problèmes rencontrés.

1. L'abréviation PSEP est utilisée dans tout ce chapitre pour désigner la planification, le suivi et l'évaluation participatifs.

L'utilisation des méthodes participatives dans les PARC

Le PARC

Le PARC est une ONG palestinienne qui travaille dans les régions rurales de Cisjordanie et de Gaza. Il a été fondé par un groupe de jeunes agriculteurs et ingénieurs agronomes récemment diplômés. Ces bénévoles ont travaillé dans des conditions politiques difficiles pour mettre sur pied des services de développement agricole et organiser la population locale, une tâche essentielle. Le PARC cible des fermiers pauvres et marginalisés – hommes et femmes – et travaille avec eux pour les aider à mieux vivre de l'agriculture et créer un secteur agricole solide en Palestine. Notre travail est avant tout axé sur la sécurité alimentaire, le développement du secteur agricole, le soutien des femmes des régions rurales, le développement de la société civile et la lutte contre la confiscation des terres.

Le contexte palestinien : la lutte du peuple

L'histoire récente de la Palestine est marquée par la lutte pour la terre ancestrale. Pendant la guerre de 1948, Israël a pris de force des parties importantes de la terre palestinienne et la guerre des Six Jours a abouti à l'occupation israélienne de la Cisjordanie et de Gaza. C'est ainsi que de nombreux Palestiniens sont devenus des réfugiés. Aujourd'hui, moins de la moitié de la population palestinienne vit en Cisjordanie ou à Gaza et beaucoup d'entre eux sont des réfugiés qui vivent encore dans des camps. Plus de 60 % des personnes vivant à Gaza sont des réfugiés.

Depuis 1967, la Cisjordanie et Gaza sont sous occupation militaire israélienne. L'économie de ces régions est devenue presque totalement dépendante d'Israël et souffre d'une infrastructure délabrée, d'un climat d'investissement négatif et de restrictions imposées par l'administration militaire. Pour ce qui est de la situation politique, le peuple palestinien n'a pas de patrie et se voit refuser le droit à l'autodétermination. Pendant l'*intifada* (le soulèvement populaire contre l'occupation à la fin des années 1980 et au début des années 1990), des couvre-feux ont été imposés et les déplacements ont été interdits pendant de longues périodes. Des manifestations de masse ont entraîné des affrontements violents avec les forces armées israéliennes et des milliers de personnes ont été blessées ou tuées. Les arrestations en masse et la torture de nombreuses personnes choisies au hasard étaient courantes.

Contrairement aux attentes, le processus de paix n'a pas porté ses fruits. Les postes de contrôle, les fermetures et le chômage font partie de la vie courante. La Cisjordanie et Gaza sont à présent un assemblage complexe de zones plus ou moins autonomes et 70 % de ces régions sont encore sous occupation militaire complète. L'armée israélienne bloque fréquemment tout accès aux villes principales de Cisjordanie et de Gaza qui sont contrôlées par la nouvelle Autorité palestinienne. Depuis les accords d'Oslo (1993), une fermeture est en vigueur, limitant la circulation. Les Palestiniens ont par exemple besoin d'autorisations spéciales pour entrer dans Jérusalem ou passer la « ligne verte »[2], et ces autorisations sont refusées pour de longues périodes lors de bouclages complets. Pratiquement aucune circulation n'est autorisée entre la Cisjordanie et Gaza et l'accès restreint à Jérusalem a pour effet de couper les Palestiniens vivant dans le nord de la Cisjordanie de ceux qui sont dans le sud et vice versa. L'effet a été catastrophique : en termes économiques, les chiffres des Nations unies indiquent que, par rapport à 1992, le PNB par habitant a baissé de 38,8 %, plus de 100 000 emplois ont disparu et les taux de chômage ont énormément augmenté. On estime à 14,7 millions de dollars américains et à 2,5 millions maximum, respectivement, les pertes hebdomadaires en revenus et en recettes fiscales lors des fermetures complètes.

La participation sous occupation

Ces conditions ont des implications majeures pour le développement participatif. D'un côté, l'occupation limite considérablement le contrôle que les habitants ont sur leur vie. Elle donne naissance à une « culture d'occupation » : les gens ont du mal à voir au-delà des problèmes qu'ils se sentent impuissants à résoudre et qui leur paraissent insurmontables. Le fusil semble bien plus puissant que le rameau d'olivier lorsque les agriculteurs voient leurs oliviers arrachés par les bulldozers israéliens. Le sentiment d'impuissance devient un obstacle à la mobilisation et à l'autonomie pour promouvoir le changement par le biais d'une démarche collective.

D'un autre côté, l'*intifada* a provoqué une mobilisation massive de la population. Hommes, femmes et enfants ont lutté de front pour affirmer leur identité palestinienne et bâtir un État palestinien qui leur donnerait un pouvoir accru sur leur avenir. Pendant l'*intifada*, une grande partie des ONG palestiniennes ont été mises en place pour organiser le peuple et fournir des services négligés par les autorités militaires palestiniennes, services dont le peuple avait cruellement besoin. C'est dans ce contexte que le PARC a établi

2. La « ligne verte » est la ligne de l'armistice tracée en 1949, à la suite de la guerre de 1948. Elle sépare les régions contrôlées par les forces arabes de celles sous contrôle juif.

ses liens étroits avec la population rurale, en lui apportant un soutien quotidien pendant l'*intifada* et en s'efforçant de contrer les politiques israéliennes qui visaient à entraver l'agriculture palestinienne. Au début, le travail du PARC dans les villages était dirigé par des bénévoles qui étaient souvent des fermiers d'autres villages. Des comités de bénévoles ont été créés dans les villages. Ce sont eux qui prenaient les décisions au niveau local. Aujourd'hui encore, le travail du PARC demeure enraciné dans cette lutte et cette organisation populaires.

Penser à plus long terme : la nécessité de la PSEP

Durant l'*intifada*, le PARC s'est surtout consacré au secours alimentaire dans les camps de réfugiés ou dans les zones fermées et à l'organisation des communautés rurales. La situation extrêmement incertaine et explosive, le fait que le travail du PARC soit bénévole et la nécessité pressante de tenter de remédier aux problèmes immédiats ont rendu la planification à long terme difficile. La situation ambiante nécessitant généralement une intervention rapide et concrète, l'essentiel du travail effectué par le PARC visait des objectifs à court terme. Combinés, ces facteurs n'ont guère contribué à la promotion de méthodes participatives, en particulier en ce qui concerne la planification, le suivi et l'évaluation.

Le processus de paix et une situation plus stable ont favorisé un point de vue à plus long terme. Le travail du PARC a évolué : du secours alimentaire d'urgence, il est passé à la réadaptation et au développement. Le PARC a commencé à accorder la priorité à des programmes et des projets ayant des objectifs à plus long terme, à remettre à l'ordre du jour le travail de vulgarisation agricole et à mettre l'accent sur la création d'un système agricole viable et durable. Parallèlement à ce changement d'orientation, le PARC a décidé de ne plus travailler uniquement avec des bénévoles et a commencé à employer plus de professionnels sur le terrain. Les comités bénévoles ont été séparés de la structure organisationnelle du PARC et ont servi de base pour la création d'un syndicat indépendant d'agriculteurs. Bien que, de l'avis général, ce changement ait été indispensable pour permettre au PARC d'aller de l'avant et aux agriculteurs de faire entendre leur voix, il signifiait aussi un processus de prise de décisions du PARC moins directement lié aux communautés rurales. Le PARC devait donc trouver de nouvelles façons de travailler : il s'est de plus en plus intéressé à la mesure et à la compréhension de l'impact de son travail. Il souhaitait tirer des enseignements de son expérience et s'assurer qu'il continuait de présenter un intérêt pour la communauté. Il voulait aussi répondre au désir grandissant des bailleurs de fonds d'évaluer l'impact de son travail.

Renforcer l'engagement de l'organisation envers la PSEP

Les caractéristiques de la PSEP au PARC

Au PARC, nous sommes conscients qu'il est important d'intégrer la PSEP à un système fonctionnant pour toute l'organisation. Par participation, nous entendons l'inclusion totale de la communauté[3] et des différents niveaux de personnel du PARC dans tous les aspects du travail, de la mise en œuvre d'activités à la prise de décisions. Ce qui caractérise notre approche de PSEP c'est l'application du concept de participation non seulement au niveau du projet mais aussi dans l'organisation elle-même, à la planification stratégique par exemple. Le travail de PSEP est conçu pour apporter un cadre flexible qui aide le PARC à tirer des enseignements de son expérience. De ce point de vue, le fait de lier le suivi et l'évaluation (SE) à la planification est un élément crucial de notre approche de PSEP. Qui plus est, le travail de PSEP vise à donner un rôle plus important aux gens avec qui nous travaillons, que ce soit lors de l'identification des orientations du PARC ou en ce qui concerne le processus pour leur propre développement.

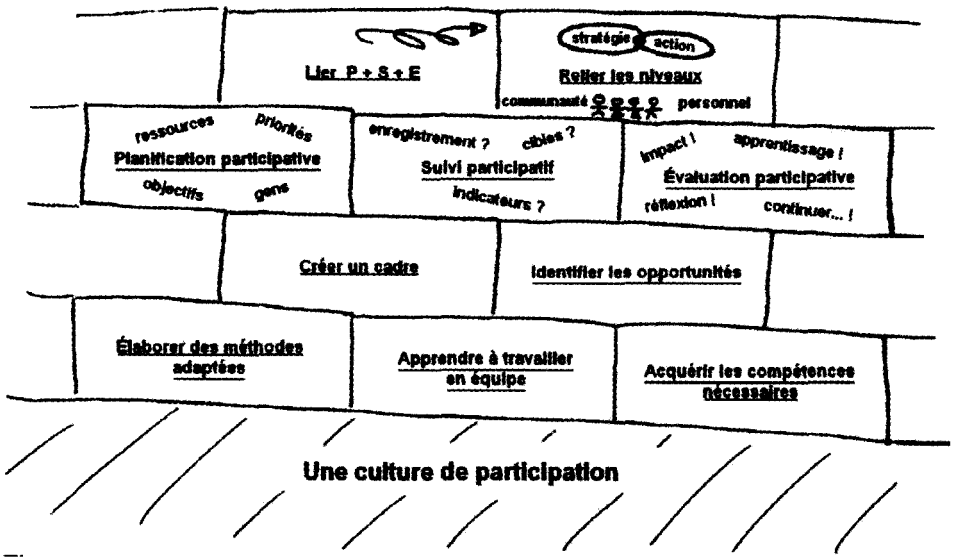
Les composantes de base de notre approche de PSEP

Les étapes que nous avons suivies pour élaborer une approche de PSEP sont conceptualisées en termes de composantes de base (voir figure 9.1). Chacune d'entre elles devrait être considérée comme faisant partie d'un processus continu plutôt que comme une étape distincte. Ces composantes sont les suivantes :

- comprendre le concept de participation ;
- élaborer des méthodes adaptées, acquérir les compétences requises et apprendre à travailler en équipe ;
- renforcer les éléments de planification, de suivi et d'évaluation ;
- lier planification, suivi et évaluation et lier entre eux les différents niveaux au sein de l'organisation ;
- créer un cadre adapté et identifier les besoins et les lacunes.

3. Bien qu'il ne soit pas idéal, nous utilisons le terme de « communauté » pour désigner les différents groupes de personnes avec lesquels travaille le PARC.

Figure 9.1
Les éléments du système de PSEP



Comprendre le concept de participation

En dépit des origines populaires du PARC, l'organisation avait besoin de mieux comprendre le concept de participation. Les gens des régions rurales ont beaucoup participé au travail du PARC et les représentants des communautés ont souvent été consultés pour la prise de décisions et la planification. Cependant, dans beaucoup de méthodes utilisées par le PARC, la participation n'allait pas au-delà de la consultation. La communauté était souvent considérée comme une source d'information plutôt que comme un acteur essentiel capable de jouer un rôle central dans les processus de prise de décision de l'organisation.

Le PARC s'est rendu compte que, pour mener à bien le PSEP, il ne suffit pas d'avoir recours à des techniques participatives. Il faut aussi une adoption sans réserve, et à tous les niveaux de l'organisation, de la participation en tant que philosophie. Est aussi indispensable une compréhension approfondie de ce que signifie la participation et de la façon dont on doit appliquer les techniques participatives pour assurer une véritable participation au niveau local.

Le PARC a apporté un soin considérable à la création d'une perspective de ce type au sein de l'organisation. Nous rencontrons cependant certains obstacles lorsque nous essayons de promouvoir la participation. Nous devons par exemple lutter contre la « culture d'occupation » et tenter de surmonter le sentiment d'impuissance des gens. Par ailleurs, le PARC œuvre dans un contexte social qui est, de tradition, plutôt hiérarchisé. Cela signifie que les gens occupant des postes de dirigeants ne reconnaissent pas nécessairement la valeur de la participation et n'encouragent pas forcément l'action communautaire. Ces attitudes transparaissent aussi dans les structures organisationnelles hiérarchisées qui, souvent, empêchent la participation de tous les niveaux de personnel à la formulation des politiques ou à la prise de décisions au niveau de l'organisation par exemple. Tous ces facteurs ont fait que l'organisation a eu plus de mal à adhérer au concept de participation. L'institutionnalisation de la participation doit donc être considérée comme un processus de longue haleine. Nous procédons de façon progressive en commençant par des domaines comme la formation du personnel, pour familiariser les gens avec les concepts participatifs, l'élaboration de méthodes plus participatives et la création d'occasions pour le personnel d'acquérir une expérience pratique des techniques participatives.

Pour ne pas limiter cet engagement à la promotion de la participation à la mise en œuvre de projets mais pour qu'il se manifeste à tous les niveaux, jusqu'à la prise des décisions concernant l'organisation, il est essentiel que la haute direction apporte son soutien total. En aidant à mieux comprendre ce que signifie une approche participative, nous sommes arrivés à promouvoir la participation accrue de tous les niveaux du personnel et de la communauté à la PSEP. Cela n'a pas toujours été simple : on rencontre des résistances, en particulier lorsque de grandes décisions sont prises dans l'organisation. Susceptible de modifier la dynamique organisationnelle et la façon dont est réparti le pouvoir, la participation généralisée peut, au début, être perçue par certains comme une menace. Nous nous sommes rendu compte qu'il est important de ne pas ignorer ces craintes éventuelles et de faire en sorte que les acteurs principaux découvrent progressivement les mérites d'une approche participative. Grâce à l'application réfléchie de techniques axées sur la participation, l'attitude a progressivement évolué au sein du PARC vers une adhésion enthousiaste aux principes participatifs (voir encadré 9.1).

La mise au point de méthodes participatives adaptées

La seconde composante de base du processus de PSEP du PARC est l'élaboration de méthodes adaptées, l'acquisition des compétences requises

Encadré 9.1

Surmonter les peurs et développer la confiance dans une approche participative de l'évaluation

La situation

Il y a deux ans, au cours d'une évaluation organisationnelle, en dépit du désir de faire participer la communauté, on a constaté, au début, une certaine réticence du PARC à faire participer tous les niveaux du personnel au processus d'évaluation. Le sentiment était qu'il n'était pas nécessaire que le personnel de terrain soit inclus et que son point de vue pouvait très bien être présenté par ses gestionnaires. Pour tenter de développer la confiance dans une approche participative, nous avons encouragé les employés de tous niveaux à travailler en groupes constitués de gens occupant des postes similaires dans l'organisation. Des groupes de directeurs, d'employés de soutien et d'hommes et de femmes travaillant sur le terrain ont fait des analyses FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces), défini leurs priorités et présenté dans les grandes lignes leur vision d'avenir pour l'organisation. Chaque groupe a présenté et expliqué ses réponses lors d'une séance plénière. La discussion qui a suivi a permis aux différents groupes de reconnaître la validité du point de vue d'autrui, de comprendre en quoi leur contribution à l'évaluation était importante et, plus généralement, de proposer des améliorations pour leur travail à venir.

Le résultat

Le fait de démontrer la validité des différents points de vue a aidé à renforcer la confiance dans l'approche de l'évaluation participative au sein du PARC. Il a aussi fait prendre conscience de l'importance des différents groupes d'intérêts et mis en lumière la valeur de la participation d'un plus grand nombre de gens à la prise de décision. Nombre d'idées soulevées à ces ateliers sont maintenant des éléments clés de la planification stratégique du PARC.

et l'apprentissage du travail en équipe. Nous avons concentré nos efforts sur plusieurs domaines essentiels : (i) l'introduction de méthodes interactives, (ii) la promotion du travail d'équipe et (iii) le développement des compétences de notre personnel.

• *Les méthodes interactives.* Conscient qu'un processus de communication plus efficace entre notre personnel et la communauté s'imposait, le PARC a instauré des méthodes de travail plus interactives. De nouvelles techniques ont été introduites qui tirent parti de notre longue expérience et des liens étroits qui nous lient aux villages. Ainsi, dans notre contexte, nous avons trouvé les ateliers particulièrement utiles pour la communauté ou les

groupes d'intérêts car ils donnent aux gens l'occasion de débattre et de formuler des idées tout en encourageant une analyse approfondie. Les ateliers sont conçus sur mesure en fonction des besoins de chaque groupe et les techniques utilisées ont pour but spécifique de faciliter la réflexion et l'analyse. Nous avons par exemple élaboré des activités de groupes pour lesquelles les participants utilisent divers instruments, comme des cartes sur lesquelles sont indiqués les points importants, des classements par ordre de priorité et des variantes de l'analyse FFPM. Ainsi, pour un atelier faisant partie d'un processus d'évaluation de projet, on pourrait se pencher d'abord sur les réussites et les problèmes, les forces, faiblesses, possibilités et menaces. On pourrait ensuite passer à une discussion sur le classement des questions par ordre de priorité et sur les implications pour le projet et la communauté. On pourrait finir par l'identification des prochaines étapes, en ayant fait le lien entre l'évaluation et le processus de planification.

Il y a eu un certain nombre de situations où nous avons utilisé ces ateliers interactifs pour aider les femmes à faire entendre leur voix et participer, d'égal à égal, à la prise de décision et les discussions de la communauté. Étant donné la nature relativement conservatrice des régions rurales de Palestine et la difficulté à intégrer les femmes dans les discussions générales, les ateliers ont toujours été organisés séparément pour les hommes et les femmes. Ceci permet aux femmes de se réunir et de présenter leurs opinions personnelles. Ces ateliers ont été un moyen pour les femmes de mieux affirmer leurs points de vue et de définir leurs priorités (voir encadré 9.2). Nous espérons continuer l'élaboration de ces méthodes interactives et introduire des méthodes de SE plus participatives.

• *Le travail d'équipe : mettre en commun l'expérience, c'est partager l'apprentissage.* Une des caractéristiques importantes de notre approche de PSEP est le travail d'équipe. Lorsqu'on évalue des programmes ou des projets spécifiques, par exemple, une équipe est créée pour diriger le processus. Elle est généralement composée d'un membre du personnel de PSEP du PARC, d'employés du programme et de terrain ainsi que de membres de la communauté. Le fait de promouvoir le travail d'équipe nous aide à tenir compte des priorités divergentes des différents groupes concernés. L'importance de la participation de la communauté et de la représentation des divers intérêts dans la PSEP est illustrée par une évaluation entreprise par le Palestinian Farmer's Union, le PFU (syndicat palestinien des agriculteurs) (voir encadré 9.3).

Encadré 9.2

L'utilisation des méthodes participatives pour donner plus de contrôle aux femmes

La situation

Dans le programme de développement intégré d'un village, le processus de planification incluait les dirigeants de la communauté mais pas les femmes. Les hommes définissaient les activités pour les femmes : des cours de couture et de tricot.

Le résultat

En travaillant en étroite collaboration avec l'unité pour les femmes du PARC, les femmes ont mis sur pied une association distincte pour gérer leurs propres programmes. Elles se sont réunies régulièrement et ont modifié l'ordre de priorité de leurs activités pour inclure la culture et la vente de fines herbes et la création d'un jardin d'enfants.

Pendant une évaluation du programme du village, les hommes ont vu comment les femmes avaient défini et atteint leurs objectifs. Ils sont arrivés à la conclusion qu'elles avaient plus avancé qu'eux, en innovant et en réussissant à concrétiser leurs idées. Les hommes ont dit combien ils appréciaient la participation des femmes et ont même commencé à évoquer des possibilités de les inclure dans le comité de coordination du village, bastion masculin jusqu'alors.

L'expérience a montré comment les ateliers peuvent aider, d'une part, à surmonter certains obstacles sociaux qui limitent la participation des femmes à la prise de décisions au niveau du village et, d'autre part, à promouvoir la reconnaissance du rôle des femmes dans le village.

• *Écouter au lieu d'aligner des chiffres : renforcer les compétences de notre personnel.* Pour pouvoir utiliser des techniques participatives, il faut que que le personnel ait certaines compétences spécifiques, qu'il sache animer une réunion, écouter et donner la parole aux groupes marginalisés, par exemple. La majorité du personnel du PARC a une formation technique. Ce sont surtout des ingénieurs agronomes et ils ont besoin de se perfectionner dans ces domaines. Le personnel pensait à l'origine que le suivi consistait à rassembler des données quantitatives sur les projets, comme le nombre d'arbres plantés, les visites effectuées sur le terrain ou les animaux traités. Les méthodes utilisées tendaient à encourager cette approche et à renforcer l'idée que des données calculées « scientifiquement » étaient les seules informations valables. Pour renforcer les compétences de son personnel, le PARC a offert des séances de formation consacrées spécifiquement aux

Encadré 9.3

Résoudre les différends en travaillant en équipe : l'exemple du Palestinian Farmer's Union (PFU)

La situation

Le PFU a ses racines dans des comités de bénévoles créés à l'origine par le PARC. Bien qu'entretenant des rapports étroits, les deux organisations représentent des intérêts différents. Le PARC a invité le PFU à se joindre à lui pour une évaluation de leurs rapports de travail. Il est rapidement devenu manifeste qu'en entreprenant cette évaluation les deux organisations n'avaient pas les mêmes objectifs. Le PARC souhaitait d'une part mieux comprendre les impacts de la création d'un syndicat indépendant d'agriculteurs sur son travail dans la communauté et, d'autre part, déterminer quelle forme devraient prendre ses rapports avec la nouvelle organisation. Le PFU, lui, voulait faire une analyse de la situation du syndicat pour définir son mandat et ses orientations futures.

Le résultat

Un atelier conjoint a permis de redéfinir les intérêts de façon à repréciser les objectifs et à satisfaire les deux parties. Le PARC s'est rendu compte qu'il était à son avantage d'intégrer les intérêts du PFU à l'évaluation. Le processus d'évaluation a donné au syndicat un sentiment d'indépendance accru, en l'encourageant à appliquer son propre processus de planification. Qui plus est, l'évaluation a ouvert de nouveaux horizons pour des collaborations mutuellement fructueuses entre le PARC et le PFU. Cette expérience illustre la nécessité de commencer par préciser les objectifs de l'évaluation, de tenir compte des différents intérêts des participants et de mettre en place un processus de collaboration.

principes et méthodes participatifs. Nous avons en outre encouragé l'apprentissage à partir de l'expérience par le biais de l'auto-suivi et de l'auto-évaluation. Le personnel du programme et les membres de la communauté participent activement à la conception de leur processus de SE personnel. Cela leur permet de prendre des responsabilités dans le cadre du travail de PSEP, de voir en quoi il est une composante essentielle du processus de projet et de reconnaître les avantages de la participation. Grâce à cette approche, beaucoup d'employés appliquent eux-mêmes la PSEP de leur propre initiative. L'unité des femmes de Gaza, par exemple, a décidé d'évaluer son travail de façon plus détaillée. Elle a fait une auto-évaluation pour déterminer dans quelle mesure elle atteignait ses objectifs. Elle a également inclus les femmes qui participent à ses projets lors de l'élaboration des plans d'action pour le travail à venir.

Renforcer les éléments de planification, de suivi et d'évaluation au sein du PARC

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, il y a peu de temps encore, la PSEP n'était pas très développée au PARC. Et le renforcement des éléments de planification, de suivi et d'évaluation a donc été un élément important de l'institutionnalisation d'une approche de PSEP au sein de l'organisation.

Nous avons commencé par renforcer le travail d'évaluation et par introduire des techniques participatives (voir la section consacrée à « la mise au point de méthodes participatives adaptées », page 215). Le désir des bailleurs de fonds de voir l'impact de notre travail, autant que notre souhait de tirer des enseignements de notre expérience, nous ont amenés à nous concentrer dans un premier temps sur l'évaluation. Ceci nous a incités à aller dans le sens d'un renforcement de la planification participative, ce qui nous aiderait à faire progresser le travail d'évaluation et à intégrer les résultats de l'évaluation au processus de planification. Jusque-là, la planification était considérée comme une tâche organisationnelle distincte dont devait s'acquitter la haute direction (en prévoyant toutefois des consultations avec le personnel et la communauté). Notre expérience de l'évaluation participative nous a permis de montrer qu'il était également souhaitable d'appliquer des méthodes plus participatives à la planification. Le PARC a par exemple élaboré son plan stratégique en utilisant des techniques axées sur la participation et en exploitant les résultats des évaluations antérieures.

Contrairement à ce qui s'est passé avec la planification et l'évaluation, il a été plus difficile d'institutionnaliser une approche participative du suivi. Nous nous efforçons de rassurer les gens quant à l'application d'un suivi participatif. L'un des problèmes est que, en arabe, le mot le plus couramment employé pour désigner le « suivi » a des connotations de contrôle. Ceci a contribué à faire percevoir le suivi comme un processus négatif destiné à « vérifier si nous suivons bien les règles dans notre travail ». En introduisant des méthodes participatives, et en faisant pleinement participer à l'évaluation le personnel du programme et de terrain, nous avons aidé ce dernier à prendre conscience, tout doucement, des avantages des autres approches du suivi. Ils commencent ainsi à voir que celles-ci contribuent à l'apprentissage permanent à partir de l'expérience et à l'amélioration des programmes.

L'étape suivante a consisté à faire du suivi communautaire une partie intégrante de notre approche de PSEP. Nous voulons mettre au point des méthodes qui pourront nous aider à intégrer le suivi informel déjà effectué par la communauté (observations personnelles des gens, au jour le jour) et à élaborer des indicateurs et des instruments qu'elle pourra utiliser elle-même

pour enregistrer l'information fournie par le suivi. Notre expérience indique qu'il est plus facile de mettre en place un processus de PSEP dans les programmes qui accordent une certaine attention à l'individu. Dans le cas, par exemple, d'un programme destiné aux femmes incorporant une formation au leadership et à la gestion administrative pour des femmes créant de nouvelles entreprises avec un micro-crédit, celles-ci sont motivées pour élaborer leur propre méthode de suivi et d'évaluation. Mais dans des projets à l'échelle d'un village ou d'un groupe, ce type de processus a été plus difficile à mettre en place. Il semblerait que la motivation d'entreprendre un processus de PSEP augmente lorsque les gens voient que cela pourrait les aider à tirer des avantages plus grands et plus directs de leur participation.

Aller de l'avant : lier la planification, le suivi et l'évaluation

Nous essayons de mettre sur pied un système de PSEP qui nous aidera à nous assurer que la planification, le suivi et l'évaluation sont indissociables et font partie d'un processus qui fonctionne à tous les niveaux de l'organisation.

La PSEP dans le cycle du projet

Le cycle du projet est généralement présenté comme un cercle liant la planification, le suivi et l'évaluation, la planification se trouvant au départ, puis le suivi et l'évaluation permettant de déterminer comment le plan a été mis en œuvre. On peut souvent en tirer l'impression regrettable que les projets tournent en rond ! L'étape essentielle qui consiste à tirer des enseignements de l'expérience, à faire progresser le processus de développement et à passer à l'action est souvent négligée.

La boucle d'« apprentissage »

S'il est important de relier entre eux la planification, le suivi et l'évaluation, la façon dont on les relie est encore plus essentielle. D'après notre expérience, il ne suffit pas d'inclure tout simplement des recommandations à l'évaluation. Il reste un fossé entre l'évaluation et la planification du travail à venir, dans la mesure où il n'y a aucun mécanisme en place pour intégrer au processus de PSEP les enseignements tirés de l'expérience. La nature des

liens entre planification, suivi et évaluation est donc essentielle : l'apprentissage, dans le cadre de la PSEP, doit être un processus de réflexion continu avec une interaction constante entre planification, suivi et évaluation. Cette « boucle d'apprentissage » devrait inclure une discussion sur les façons dont on pourrait progresser tout au long du processus de PSEP et identifier clairement les rôles et les responsabilités de chacun des groupes concernés. Si les gens se lancent avec enthousiasme dans une activité comme l'évaluation, par exemple, il faut qu'un processus soit en place pour leur permettre de continuer et d'utiliser les premiers résultats afin de préparer des plans pour l'avenir, sans quoi on leur donne des espoirs sans les aider à les réaliser. Nous l'avons constaté dans notre expérience : nous nous sommes rendu compte que ce sont les communautés qui insistent le plus pour que l'évaluation soit reliée aux plans d'action pour le travail à venir. Il est rare qu'elles se contentent d'étudier les impacts sans se demander quelles mesures devraient être prises.

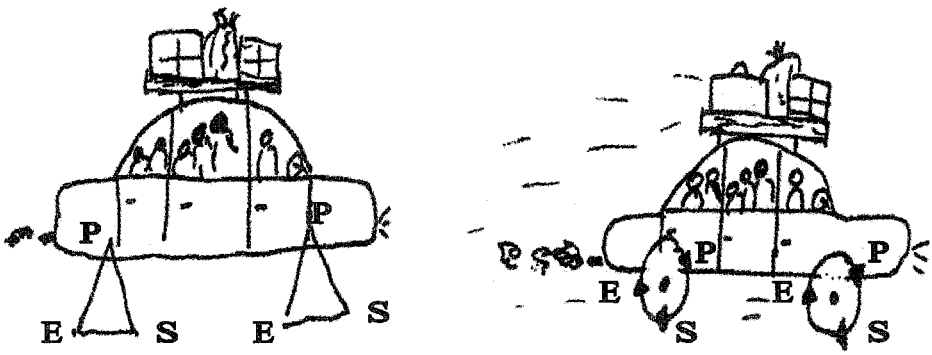
Les implications pour le développement, en termes de planification, de suivi et d'évaluation, sont considérables. Une approche axée sur le processus, plutôt que sur le projet, devient plus importante. Avec une approche axée sur le projet, la planification, le suivi et l'évaluation sont traités séparément pour chaque projet : il est par conséquent plus difficile de créer une certaine continuité. Dans une approche axée sur le processus, par contre, ces trois éléments s'inscrivent dans un processus continu propice à l'apprentissage permanent. La trajectoire peut changer mais l'élan vers l'avant demeure. En adoptant une approche participative, la communauté devient le moteur qui maintient cet élan et décide de sa direction.

Nous appelons cette approche axée sur le processus le « *serviis* de PSEP », les *serviis* étant des taxis collectifs (voir figure 9.2). Si la planification, le suivi et l'évaluation sont traités séparément, les *serviis* ne peuvent pas avancer car ils n'ont pas les roues adéquates. Si le processus n'est pas participatif, il n'y a pas de moteur. Mais si l'approche de PSEP est utilisée, alors les *serviis* et ses passagers peuvent avancer.

La création d'un cadre adapté

L'une des difficultés rencontrées lors de l'élaboration de notre approche de PSEP est la mise sur pied d'un cadre méthodologique adapté. Les systèmes de planification, suivi et évaluation ont souvent été mis au point par les bailleurs de fonds et conçus en fonction de leurs propres besoins en

Figure 9.2
Les *serviis* de la PSEP



matière de rapport et de suivi. C'est aussi le cas pour le PARC, où nos besoins administratifs sont l'une des principales motivations d'élaboration d'un système de PSEP. Par conséquent, bien que le PARC soit conscient de l'importance de la participation, les cadres utilisés pour le SE reposent essentiellement sur une approche qui satisfait des besoins administratifs et ne contribue guère, en réalité, à promouvoir des approches axées sur la participation ou l'apprentissage. Ceci découle en partie du fait que les cadres logiques sont des outils utilisés pour lier planification, suivi et évaluation, plus que pour encourager la participation (voir encadré 9.4).

Le but du PARC est de mettre au point pour la PSEP un cadre plus flexible qui tient compte des problèmes et des besoins des principaux intervenants (personnel du projet et communautés). Si on met à leurs dispositions des outils bien adaptés et si on les aide à comprendre les concepts en jeu, les intervenants sont tout à fait capables de mettre au point leur propre cadre de PSEP. Pour ce faire, les points suivants devraient être pris en compte :

- identifier les besoins des gens (y compris les bailleurs de fonds) en matière de planification, de suivi et d'évaluation ;
- s'assurer que ces besoins soient satisfaits et que le système est à la fois pertinent et pratique ;
- encourager une approche participative qui cultive la capacité de la communauté à contrôler le processus de développement.

Encadré 9.4
Se libérer du cadre illogique

Nous avons souvent rencontré des consultants de passage pour qui le cadre logique était un outil « magique ». Ils s'en servaient pour fixer un « plan d'action » pour leurs recommandations et tenter de trouver des solutions aux problèmes identifiés. Le cadre logique est un outil de gestion fort prisé pour la planification et le suivi : il permet de fixer des buts dont on déduit ensuite des objectifs, des intrants et des résultats, puis d'identifier des indicateurs quantifiables ou vérifiables pour évaluer les objectifs. Bien que cet outil puisse être utile dans certaines situations – et il est indéniable qu'il est important d'avoir des objectifs clairs et un mécanisme pour examiner les activités – nous sommes parvenus à la conclusion que son utilité était plus limitée lorsque l'on essaye d'intégrer la participation au processus de développement. On trouvera ci-dessous certaines des raisons pour lesquelles nous nous libérons du cadre logique et cherchons d'autres cadres pour le PSEP :

- la plupart du temps, d'après ce que nous avons vu, lorsqu'ils essayent de l'appliquer dans la pratique, les gens trouvent le cadre logique beaucoup trop « logique ». Buts, objectifs, intrants et résultas, par exemple, sont souvent trop difficiles à définir parce que le cadre logique nécessite une façon d'envisager le processus de développement qui n'est pas naturelle pour la communauté. De ce fait, ce sont souvent les gestionnaires qui préparent le cadre logique alors que le personnel de terrain et les participants au programme sont coupés de la planification. Le contrôle du processus de SE se retrouve donc concentré entre les mains du « spécialiste de l'analyse des cadres logiques » qui, à son tour, décourage la participation au processus ainsi que son appropriation par la communauté ;
- le cadre logique tombe dans le piège de la promotion du SE en tant que mécanisme pour vérifier la planification et non en tant que processus permettant de tirer des enseignements de l'expérience. Souvent, tout ce qui semble intéresser les gens est de savoir si chacune des étapes du plan a été complètement mise en œuvre. La flexibilité est découragée et la nécessité de changer ou de mieux adapter le programme aux nouvelles conditions est considérée comme un inconvénient plus que comme une chose positive. Le but global devient d'exécuter les activités planifiées et non de promouvoir un processus de développement ;
- le cadre logique suppose un contexte rationnel dans lequel il est possible de déduire les activités à partir d'objectifs clairement définis. Dans la pratique cependant, et quel que soit le soin apporté à son élaboration, il est rare qu'un plan soit mis en œuvre sans qu'il faille le modifier. Nous avons souvent remarqué que, dans les situations où les projets sont soi-disant mis en œuvre tout à fait comme planifié, c'est souvent davantage parce que le suivi est insuffisant que parce que le plan est remarquable et tient compte de l'évolution de la situation et des besoins au niveau local. Le principe de base du cadre logique a des implications majeures pour la situation palestinienne qui est généralement pleine de surprises et dont l'évolution échappe le plus souvent au contrôle de la population. Dans de telles circonstances, la planification de programme nécessite un degré de fluidité et de souplesse que ne peut offrir le cadre logique.

Quelles sont les prochaines étapes ?

Nous savons qu'il nous reste encore beaucoup à faire avant de pouvoir être sûrs que la communauté joue un rôle essentiel dans notre processus de SP&EP et qu'elle détermine les orientations de notre travail. Il faut renforcer les méthodes participatives que nous utilisons et élargir leur domaine d'application pour continuer de promouvoir l'adhésion de l'organisation aux principes participatifs et créer un cadre de planification, de suivi et d'évaluation propice à l'apprentissage et au contrôle accru de la communauté sur le processus de développement.

Les points suivants sont un résumé de notre expérience de l'élaboration et de l'utilisation d'un système de PSEP :

- le passage du « travail de secours d'urgence en situation de conflit » à la création d'une société civile et au développement a incité le PARC à élaborer son approche de PSEP ;
- le conflit politique a affecté la participation locale de deux façons contradictoires : la lutte populaire a favorisé la mobilisation de la communauté et sa participation au processus de développement alors que la « culture d'occupation » a empêché les gens d'avoir le sentiment qu'ils étaient maîtres de leur avenir, décourageant ainsi la planification à long terme et l'action collective ;
- en dépit de son orientation populaire et de sa tradition de travail avec les communautés rurales dans le cadre de la lutte populaire, le PARC s'est rendu compte qu'il demeurait important d'adopter, à l'échelle de l'organisation, une approche participative. Le processus d'institutionnalisation du PSEP nécessite l'adoption de nouvelles méthodes pour s'assurer que tous les niveaux participent : la direction, le personnel de terrain et la communauté ;
- le suivi et l'évaluation sont indissociables de la planification dans la mesure où ces trois éléments sont parties intégrantes du processus de développement. Il est crucial qu'ils soient liés si l'on veut mettre en place un processus d'apprentissage permettant aux gens de faire progresser le processus de développement ;
- il est en outre important de créer un cadre méthodologique souple et évolutif. Le cadre et les méthodes utilisés doivent encourager la participation totale au niveau local et donner aux communautés un contrôle accru sur le processus de développement.

This page intentionally left blank

10

Le suivi et l'évaluation participatifs en Zambie

Tenir le bon bout du bâton

Penelope WARD

CARE International est un organisme de développement et de secours non religieux et à but non lucratif qui œuvre sur quatre continents et dans plus de 50 pays. CARE a commencé à travailler en Zambie en janvier 1992, à l'invitation du gouvernement zambien. À l'origine, ses activités comprenaient des secours à la suite de la grande sécheresse du début des années 1990 et des interventions pour atténuer les effets de l'inflation galopante et de l'extrême pauvreté urbaine.

En 1994, il est devenu manifeste que les approches de développement conventionnelles, comme le programme de travail rétribué en vivres, engendraient la dépendance : les participants aux projets abandonnaient leurs activités marginales rémunérées pour l'illusion de sécurité offerte par le programme. CARE Zambie a donc décidé de réorienter sa stratégie de développement. L'approche « sécurité des conditions de vie des ménages » (SCVM) a été adoptée. Dans cette approche, les facteurs qui affectent les conditions de vie des gens sont envisagés d'un point de vue plus holistique (Drinkwater, 1994). Le changement fondamental apporté par cette réorientation était l'abandon des projets de développement matériel pour des activités plus axées sur le développement humain. Ceci, dans le but de développer les capacités humaines et organisationnelles.

Avec l'approche SCVM pour cadre méthodologique, CARE Zambie a alors commencé à encourager une approche davantage axée sur l'appren-

tissage au sein de l'organisation. En effet, on pensait que devenir une organisation d'apprentissage était une étape essentielle pour parvenir à une meilleure compréhension de la SCVM, des changements vécus par les ménages à travers le temps, de l'impact des activités de projet et des domaines dans lesquels il faudra intervenir ensuite. Qui dit apprentissage organisationnel dit apprendre avec les communautés locales et s'assurer que les villageois « tiennent le bâton par le bon bout ». C'est un processus qui prend du temps et ne se limite pas à l'apprentissage organisationnel avec CARE Zambie, mais comprend également le renforcement institutionnel local pour améliorer la planification des programmes et les interventions.

On trouvera dans ce chapitre une description du processus suivi par CARE Zambie pour passer à une approche de l'amélioration des conditions de vie plus axée sur l'apprentissage et la participation. Le projet de sécurité alimentaire de Livingstone (Livingstone Food Security Project ou LFSP), présenté comme étude de cas, illustre les étapes suivies et les stratégies utilisées par CARE pour améliorer l'apprentissage institutionnel et se montrer plus sensible aux besoins et aux priorités des gens. Les enseignements que nous avons tirés de notre expérience avec CARE Zambie sont présentés de façon plus détaillée à la fin du chapitre. Ils peuvent être résumés comme suit :

- la participation est un processus et pas seulement une activité ;
- on ne tire pas automatiquement des enseignements du contexte du projet ; l'apprentissage doit être considéré comme une partie intégrante des activités du projet ;
- si l'on veut vraiment « donner le bon bout du bâton » aux villageois, il ne suffit pas de leur faire rassembler de l'information pour le projet ;
- l'appropriation du processus d'apprentissage est un élément essentiel du renforcement institutionnel qui a lieu à deux niveaux :
  - l'organisation du projet ;
  - la communauté ou le village.

Faire de CARE Zambie une organisation d'apprentissage

L'approche SCVM a été encouragée au sein de CARE Zambie dans le but de :

- permettre à CARE de mieux cibler dans ses programmes les ménages pauvres et vulnérables ;
- mieux suivre et comprendre dans le temps les tendances en termes d'amélioration ou de déclin de la SCVM dans les communautés ;

- faire en sorte que les activités du projet contribuent à l'amélioration des conditions de vie et de la sécurité alimentaire des ménages ;
- créer des rapports de synergie entre les projets portant sur la même zone géographique, afin que les activités des différents projets se complètent et répondent davantage aux besoins globaux des ménages vulnérables ;
- à l'échelle du pays, créer des systèmes d'information et de suivi cohérents qui permettent de mesurer l'impact du projet aux différents niveaux d'une communauté ou d'une zone de projet (Drinkwater, 1997).

Lorsque l'on a adopté l'approche SCVM au sein de CARE Zambie, il a fallu mettre en place des systèmes de diffusion et de retour de l'information et d'examen. CARE Zambie voulait faire un suivi des tendances et des changements dans le domaine de la SCVM et utiliser directement cette information pour améliorer sa programmation et ses interventions. CARE a donc élaboré une approche davantage axée sur l'apprentissage au sein de l'organisation pour encourager le personnel du projet et les partenaires locaux à tirer des enseignements de leur expérience. Cela les a aussi encouragés à répondre plus efficacement lorsque les besoins et les priorités changent. On trouvera ci-dessous une brève description du cadre de SCVM et du concept d'« organisation d'apprentissage ».

Qu'est-ce que la SCVM ?

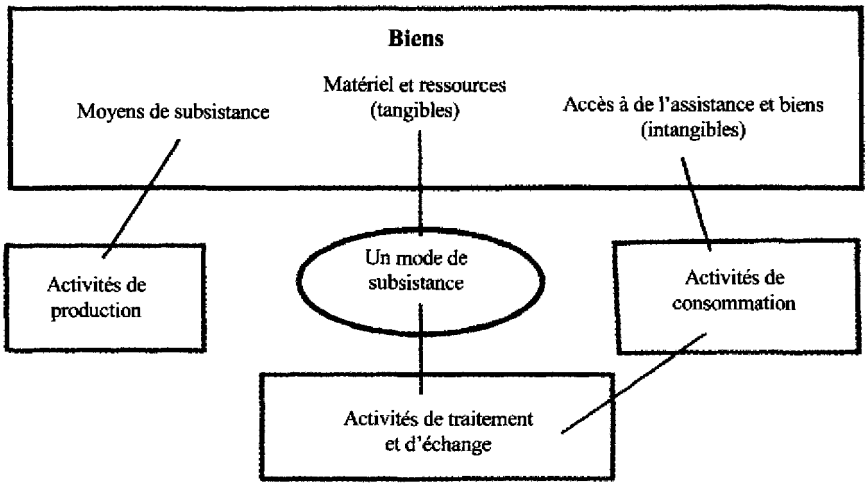
Chambers et Conway (1992, p. 6) définissent les conditions de vie comme suit :

> « [Ce sont] les compétences, les biens (matériel, ressources, droit à de l'assistance et accès) et les activités nécessaires pour vivre. Les "conditions de vie durables" sont celles dans lesquelles il est possible à une personne de résister à des coups durs et de s'en remettre, qu'il s'agisse d'événements isolés (comme un décès, une maladie ou un repli économique) ou de stress (événements qui durent plus longtemps, comme une sécheresse prolongée, une longue période de chômage ou la maladie pour la personne qui fait vivre la famille), conserver et améliorer ses compétences et ses biens et offrir des moyens d'existence durables aux générations futures et d'apporter des avantages nets pour les conditions de vie des autres gens à l'échelon local et mondial, à court et à moyen terme. »

Le cadre de SCVM est décrit par la figure 10.1. Celle-ci montre les rapports qui existent entre les compétences, les biens et les activités

économiques. Sont comprises dans les biens les compétences et les capacités des membres du ménage, leurs biens et ressources matériels, leur accès à l'information et aux gens influents et leur capacité à faire demander de l'aide à leur famille, à l'État et à d'autres personnes en période de stress. En utilisant ces ressources, il est possible d'entreprendre diverses activités de production (agriculture ou pêche, par exemple), de traitement et d'échange (comme le commerce ou la fabrication). Ensemble, ces activités permettent de répondre aux besoins du ménage – en termes de consommation d'aliments et d'autres biens et services (santé, éducation, loisirs) – et dans l'idéal, d'investir pour renforcer l'actif du ménage.

Figure 10.1
Le modèle des conditions de vie des ménages



Adapté de : Swift (1989) ; Drinkwater (1994) ; Chamber et Conway (1992).

Le concept d'« organisation d'apprentissage »

L'adoption du cadre de SCVM par CARE Zambie a souligné l'importance de créer une organisation axée sur l'apprentissage pour améliorer ses activités de développement des conditions de vie. De plus en plus de gens reconnaissent le concept d'« organisation d'apprentissage » comme un instrument utile pour renforcer les capacités des gens, mettre en place des mécanismes de rétroaction efficaces et améliorer la performance (voir encadré 10.1).

Encadré 10.1
Qu'est-ce qu'une organisation d'apprentissage ?

« Une organisation d'apprentissage est une organisation au sein de laquelle les gens, individuellement et collectivement, ne cessent d'accroître leur capacité de produire les résultats qui leur tiennent réellement à cœur. »
(Karash, 1997. p. 1.)

« Une organisation d'apprentissage est une organisation qui sait créer, acquérir et transférer des connaissances et modifier son comportement en fonction de ce qu'elle a appris et compris. »
(Garvin, 1993, p. 78.)

Les principales caractéristiques d'une organisation d'apprentissage sont les suivantes :
– elle s'adapte aux contextes dans lesquels elle fonctionne ;
– elle renforce constamment sa capacité à changer et à s'adapter ;
– elle développe l'apprentissage collectif autant qu'individuel ;
– elle utilise ce qu'elle a appris pour parvenir à de meilleurs résultats.

Quatre niveaux d'apprentissage

Devenir une organisation d'apprentissage est un processus qui touche à plusieurs niveaux d'apprentissage. Pour montrer comment les organisations évoluent et acquièrent de nouvelles connaissances et compétences, Hamel et Prahaled (1994) ont élaboré un modèle définissant quatre niveaux d'apprentissages (voir encadré 10.2).

Selon ce modèle, les processus d'apprentissage aux niveaux 1 et 2 peuvent être menés à bien assez rapidement et facilement au sein d'une organisation. Les grands défis à l'apprentissage de haut niveau se présentent lorsque les organisations passent du niveau 2 au niveau 3. À ce stade de l'apprentissage, le personnel doit apprendre comment adapter ses nouvelles compétences aux différentes situations rencontrées sur le terrain. Cela demande de la créativité et un raisonnement souple. L'institutionnalisation de ce type de comportement adaptatif requiert en outre du temps, de l'expérience et des animateurs chevronnés. Souvent, les organisations qui tentent de progresser au-delà du niveau 2 ont besoin de mettre au point un certain nombre de stratégies pour encourager la créativité et l'innovation parmi leurs employés. Certaines des stratégies adoptées par CARE Zambie pour promouvoir l'apprentissage institutionnel sont décrites ci-dessous.

Encadré 10.2
Les quatre niveaux d'apprentissage

Niveau 1
- Apprendre les faits, l'information, les processus et les procédures.
- Appliquer le savoir à des situations courantes dans lesquelles les changements sont mineurs.

Niveau 2
- Apprendre des aptitudes professionnelles pouvant être transférées à d'autres situations.
- Appliquer les connaissances à de nouvelles situations dans lesquelles les réponses existantes ont besoin d'être changées.
- Apporter un savoir-faire extérieur, ce qui est une stratégie d'apprentissage efficace.

Niveau 3
- Apprendre à s'adapter.
- Appliquer les connaissances à des situations plus dynamiques nécessitant l'élaboration de solutions.
- Expérimenter et tirer des leçons des réussites et des échecs.

Niveau 4
- Etre novateur et créatif – construire l'avenir au lieu de simplement s'y adapter.
- Remettre les idées reçues en question et le savoir en perspective.

L'institutionnalisation de l'apprentissage au sein de CARE Zambie

Sept stratégies ont été adoptées par CARE pour encourager et institutionnaliser l'apprentissage, en particulier à tous les niveaux du personnel de l'organisation (voir encadré 10.3). L'une des étapes importantes de ce processus a consisté à offrir au personnel la formation et les compétences dont il avait besoin. Ces stratégies, ou composantes de base, peuvent être considérées comme des points de repère pour aider le personnel de CARE à accorder plus d'importance à l'apprentissage.

Le personnel s'est rapidement rendu compte qu'une organisation d'apprentissage n'était pas aussi simple et claire que ce qu'il avait imaginé. La plupart du temps, nous n'étions pas sûrs de ce que nous faisions et des compétences

Encadré 10.3
Stratégies pour faire de CARE Zambie une organisation d'apprentissage

1. Voir le changement comme un atout
   - La direction et des consultants externes aident à intégrer le concept de sécurité des conditions de vie des ménages et les techniques d'apprentissage et action participatifs (AAP) à la programmation de ses missions.
   - Les projets existants sont encouragés à passer des activités de prestation de services traditionnelles à une approche du développement axée sur une conception plus holistique des conditions de vie.
   - Des dirigeants expérimentés sont disponibles pour apporter en permanence encadrement, soutien et vision d'avenir.

2. Aider à tirer des enseignements du contexte
   - De nouvelles méthodes participatives sont mises au point et appliquées sur le terrain – ce qui aboutit à une plus grande appropriation des activités de projet par la collectivité.
   - Les projets sont modifiés pour que les bénéficiaires participent davantage à la conception et à la mise en application.
   - Le personnel crée et forme des équipes communautaires responsables du suivi et de la planification des activités du projet.

3. Aider les divers intervenants à tirer parti du savoir du personnel
   - Des séances de planification stratégique à long terme sont organisées au cours desquelles les valeurs essentielles et les orientations stratégiques de la mission sont ébauchées.
   - On encourage tous les projets à préparer des cadres logiques, des cadres de suivi et des plans de travail annuels en travaillant en équipe et en discutant ensemble des problèmes.
   - En travaillant en équipe, le personnel fait preuve d'une bonne compréhension du cadre de programmation participative plus large au sein duquel s'inscrit son rôle.

4. Encourager l'expérimentation
   - Des consultants expérimentés et connaissant bien le domaine sont engagés afin de concevoir et d'assurer la formation et le travail sur le terrain pour enseigner les nouvelles méthodes au personnel. Le personnel du projet a l'avantage d'être en contact permanent avec des consultants et des responsables chevronnés. Ils ont ainsi accès aux compétences et aux ressources dont ils ont besoin pour pratiquer l'apprentissage participatif dans leur travail.
   - Le personnel du projet et les participants commencent à élaborer leur propre panoplie d'outils participatifs, comme les systèmes de suivi des conditions de vie des ménages par exemple.

5. Faire connaître les réussites et les échecs
   - Les équipes du projet élaborent des méthodes pour documenter les études de cas et faire profiter les autres de leur expérience sur le terrain, au moyen, par exemple, de bulletins d'information, de discussions entre équipes du projet et de conversations entre employés.
   - Le personnel et les participants apprennent à contrôler l'avancement du travail, à analyser les résultats et à se servir de cette information pour modifier les activités.
   - Le personnel supérieur chevronné apporte continuellement encadrement et soutien.

6. Récompenser l'apprentissage
   - Les valeurs fondamentales de la mission sont incorporées à la version révisée de l'évaluation annuelle du rendement du personnel. Ceux qui ont mis ces valeurs en pratique avec le plus d'efficacité sont récompensés.
   - Les réussites et les expériences de l'équipe du projet sont mises en commun avec le restant de l'organisation par le biais de bulletins d'information et de réunions entre équipes de projets.
   - Le personnel est encouragé à publier des articles, faire des communications à des conférences internationales et assister à des stages internationaux.

7. Faire sentir que ces questions sont prises au sérieux
   - Lors des évaluations annuelles du personnel, on reconnaît la performance et les résultats du point de vue des valeurs fondamentales.
   - Un système de remboursement des frais d'inscription à des programmes de formation est mis en place pour le personnel.

que nous étions en train d'acquérir. Nous sommes partis de points de départs différents, en termes de niveaux de compréhension et d'apprentissage et beaucoup d'entre nous étions complètement novices dans ce domaine. Nous avons essayé simultanément plusieurs approches différentes et avons souvent échoué lamentablement. Cependant, un élément important de la transition de CARE a été le contexte d'apprentissage créé : les employés parlaient librement entre eux de leurs idées et de leurs expériences et la direction les y encourageait. L'apprentissage organisationnel ne se faisait pas toujours de façon formelle (c'est-à-dire dans le cadre d'une formation). La plupart du temps, les employés échangeaient des idées dans le cadre de leurs activités journalières, dans les couloirs, en prenant un café, lors de réunions, etc. L'apprentissage s'est ainsi inscrit dans un processus beaucoup plus vaste et fluide.

Apprentissage adaptatif et créatif dans la communauté

La mise au point de systèmes de suivi communautaires

Le LFSP est utilisé ici pour montrer comment le personnel de CARE Zambie a essayé d'appliquer une approche axée sur l'apprentissage de la mise en œuvre de programmes au niveau communautaire. L'étude de cas illustre la façon dont le personnel de CARE a appris à mettre en application des connaissances et des compétences nouvelles en se servant d'approches et de méthodes participatives. On y décrit par ailleurs comment le personnel a fait participer les villageois à la mise en œuvre d'un système de suivi communautaire pour améliorer la planification d'activités mais aussi renforcer la capacité des institutions locales à préserver conditions de vie et sécurité alimentaire des ménages. On trouvera dans l'encadré 10.4 une présentation rapide du LFSP avec une description de ses objectifs, de ses activités et de ses partenaires.

La mise en place d'un système de suivi communautaire

Le personnel du LFSP a conçu un système de suivi fondé sur le modèle SCVM. Ce modèle a été utilisé pour structurer les entretiens avec les ménages dans les villages. Pour compléter l'information obtenue, on a ensuite procédé à un exercice de classement par ordre de richesse en collaboration avec les villageois participant au projet. Ceux-ci ont précisé leurs propres catégories de richesse et identifié des indicateurs de subsistance durable pour les exercices de suivi à venir (encadré 10.5). Ces approches ont permis au personnel de projet de CARE Zambie et aux participants de mieux comprendre la situation des gens en termes de conditions de vie, les stratégies qu'ils utilisent pour faire front en cas de stress ou de choc et leurs besoins. Cette première évaluation a servi de point de départ pour l'élaboration d'un cadre de suivi.

Du fait que le projet portait sur une région vaste et qu'il ne disposait que d'un personnel limité, il est devenu impératif que la mise en application du système de suivi soit prise en charge, pour la majeure partie, par les villageois ou par des groupes de gens dans les différentes collectivités. Un système pilote de suivi communautaire autonome (SCA) a été introduit dans 45 villages. Parmi les participants se trouvaient des membres des comités de gestion des villages (CGV) qui sont élus par les villages et à qui CARE Zambie avait fait appel, au départ, pour gérer les activités d'aide alimentaire.

Encadré 10.4
Le projet de sécurité alimentaire de Livingstone (LFSP)

Objectifs du projet
- Développer un système communautaire de multiplication et distribution des semences.
- Renforcer la capacité des institutions communautaires à planifier, gérer et poursuivre des activités cruciales pour lutter contre la sécheresse et protéger la sécurité alimentaire des foyers.
- Développer des systèmes agricoles durables.
- Améliorer les méthodes de récupération de l'eau.
- Augmenter les revenus en développant les relations commerciales et en améliorant les occasions de gagner de l'argent.

Portée du projet
- Province du Sud de la Zambie.
- Participation de 9 600 fermiers.

Activités du projet
- Lors des deux premières saisons de croissance (1994-1995 et 1995-1996), la principale activité agricole était l'introduction d'espèces résistantes à la sécheresse au moyen d'un système de distribution et d'approvisionnement en gros au niveau de la communauté. L'information sur les plantes cultivées et les considérations agronomiques, le traitement des semences et l'entreposage après récolte était fournie
- Pendant la première saison (1994-1995), 330 fermiers ont participé individuellement à un système pilote consacré aux semences. En 1995-1996, le système a été institutionnalisé. Des comités de gestion de village (CGV) ont été créés. Ceux-ci ont inscrit un certain nombre de groupes de semences composés chacun de quatre à sept ménages ; 180 CGV ont été créés regroupant plus de 6 800 fermiers.
- En 1996-1997, le champ du projet s'est étendu et le nombre de participants est monté à 9 600.

Partenaires du projet
Trois catégories d'acteurs participaient au processus de planification participative communautaire :
- le personnel de terrain du projet ;
- le personnel de terrain et de district du ministère de l'Agriculture et des Forêts ;
- les villageois vivant dans la province du Sud.

Encadré 10.5
Classement par ordre de richesse dans les communautés

Le classement par ordre de « richesse » ou de « bien-être » est un instrument couramment utilisé pour arrêter et cerner définitions et termes locaux en ce qui concerne la situation financière des gens. C'est un instrument utile lorsque l'on veut comprendre rapidement la nature générale des écarts de richesse dans la zone couverte par le projet et déterminer la situation financière approximative des participants.

En collaboration avec le personnel du LFSP, les collectivités ont identifié trois catégories :

1. Les ménages riches[1]
   - peuvent maintenir la sécurité de leurs conditions de vie en toutes circonstances ;
   - sont capables de résister à des chocs (événements isolés, comme le décès d'un chef de famille ou une période de sécheresse) et à de longues périodes de stress (événements qui durent comme une sécheresse, une maladie ou un chômage prolongés).
2. Les ménages moyennement riches
   - souffrent des chocs ou des stress mais ont les ressources nécessaires pour s'en remettre relativement vite.
3. Les ménages pauvres
   - deviennent de plus en plus vulnérables sous l'effet des chocs ou des périodes de stress prolongées.

Le personnel de projet de CARE s'est rendu compte que, du point de vue des activités de suivi qui viennent ensuite, il était extrêmement important d'identifier les critères des gens en ce qui concerne le bien-être et les catégories de conditions de vie. Les exercices de classement par ordre de richesse permettent au personnel de :

- mieux comprendre les ménages vulnérables dans la région du projet ;
- identifier des critères pour le suivi de l'amélioration ou du déclin de la sécurité des conditions de vie des ménages au cours du temps, en particulier dans les ménages les plus pauvres ;
- revoir les activités de projet pour qu'elles répondent mieux aux besoins spécifiques des ménages en termes de conditions de vie et de sécurité alimentaire.

1. Ces termes ont été traduits à partir des diverses langues locales parlées par les participants.

Le personnel de CARE a offert une formation pour renforcer ces institutions locales. Il a entre autres formé certains membres de ces institutions dans le domaine du suivi, de la collecte et de l'évaluation de l'information[2]. Le personnel de CARE a ensuite organisé des réunions et des ateliers de suivi pour aider les membres des CGV à analyser l'information et en particulier à repérer les tendances à l'échelle de tout le domaine sur lequel porte le projet et à comparer les données rassemblées par les différents CGV.

Les données rassemblées par ces derniers portaient sur les tendances en matière de SCVM au cours des deux premières saisons agricoles du projet, 1994-1995 et 1995-1996 (les données pour la dernière saison – 1996-1997 – n'ont pas encore été toutes rassemblées et la plupart des villages pilotes n'ont pas encore terminé). En refaisant chaque saison des entretiens avec les mêmes ménages[3], on a pu se servir du cadre de SCVM pour effectuer un suivi des tendances et des changements dans les conditions de vie d'une saison à l'autre. Des tendances très nettes ont commencé à émerger des données du SCA, et on a pu constater des améliorations marquées des conditions de vie des gens pendant ces deux saisons. L'une des tendances les plus visibles que l'on ait remarquées est le fait que de plus en plus de nourriture était disponible quelle que soit la catégorie de richesse des ménages. Le personnel de CARE et les villageois pensent que cela est dû en partie à la quantité et aux types des récoltes cultivées, aux activités de distribution de semences du projet et à la promotion des efforts effectués par les CGV et les groupes de villageois s'occupant des semences. Les raisons données par les villageois pour expliquer la faible productivité agricole des ménages les plus pauvres, en particulier le mauvais choix des plantes cultivées, le type de sol, les mauvaises pratiques agricoles et les dégâts de ravageurs, ont apporté des renseignements importants quant aux manières d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages et aux stratégies de projet qui pourraient être élaborées ou modifiées.

Le personnel de CARE, qui avait à présent une expérience considérable de l'utilisation des méthodes participatives sur le terrain, a pris de l'assurance et a commencé à appliquer divers instruments de façon plus uniforme tout au long du cycle du projet. Mais surtout, et c'est là le plus important, il a acquis une meilleure compréhension des principes participatifs et de l'adaptation de ce qu'il avait appris en cours de formation aux situations réelles sur le terrain. L'élaboration d'un système de SCA constituait cependant un défi pour le personnel de CARE et a permis d'identifier des aspects de son travail devant être améliorés. Ainsi, les ateliers de suivi continuaient à être décidés et

2. Les autres formations offertes portaient, entre autres, sur l'animation de groupe, la gestion financière et la tenue des dossiers.
3. Des membres des CGV ayant reçu une formation ont mené ces entretiens.

conçus principalement par le personnel du LFSP qui jouait un plus grand rôle que la communauté dans l'identification des indicateurs pour le suivi des impacts du projet. On ne demandait guère l'avis de la communauté quant à ses besoins d'information et ses attentes et son rôle se limitait à la collecte des données. Les villageois en sont rapidement venus à considérer le SCA comme un projet de CARE. Ils n'ont pas suffisamment participé à l'analyse de l'information et à l'utilisation des données pour considérer le processus comme quelque chose qui leur appartient vraiment[4].

L'institutionnalisation de l'apprentissage au niveau communautaire : les expériences du LFSP

L'un des grands axes de travail du LFSP a été le renforcement des capacités des institutions locales de planifier, gérer et poursuivre les activités de subsistance. Il est crucial de faire un suivi des progrès du projet dans ce sens pour s'assurer que les gens continuent à en tirer des avantages bien longtemps après qu'il soit terminé. En élaborant un système de SCA, le personnel du projet est passé par quatre niveaux d'apprentissage – même si l'apprentissage, comme nous l'avons indiqué plus haut, a été un processus beaucoup plus dynamique allant en avant et en arrière.

Apprendre les faits et acquérir la connaissance

Au départ, le personnel du LFSP avait une expérience limitée, sinon nulle, de l'application du cadre SCVM et de l'utilisation des techniques participatives. Dans le cadre de sa formation sur l'évaluation rurale participative (ERP), le personnel du projet a effectué diverses activités d'évaluation participative (y compris de classement par ordre de richesse) dans trois zones ayant chacune un système agricole différent dans la région du projet. Le personnel de CARE a acquis une expérience pratique en travaillant conjointement avec des communautés pour établir les renseignements de base, analyser les conditions de vie des fermiers et en apprendre davantage sur les grandes questions qui influent sur les conditions de vie et les priorités des gens[5].

4. Une visite sur le terrain en mars 1997 a cependant révélé que, dans au moins deux des villages pilotes, les dossiers contenant l'information et la documentation sur les messages étaient considérés comme la propriété du village et servaient également de registre du village.
5. Mitti, Drinkwater et Kalonge, 1997.

À ce stade, le personnel était juste en train d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances et continuait à absorber de nouvelles idées et à mettre en application ce qu'il avait appris. Beaucoup d'employés avait très peu d'expérience de l'utilisation des méthodes participatives sur le terrain et n'avaient pas encore saisi toutes les implications de l'application d'approches participatives tout au long du cycle du projet. Leur expérience professionnelle antérieure dans le cadre de projets conventionnels (distribution de nourriture, par exemple) continuait à fortement influencer leurs comportements et attitudes sur le terrain et dans la programmation d'activités axées sur les conditions de vie. Les consultants externes et le personnel dirigeant du projet devaient donc constamment les conseiller et les soutenir. Le renforcement régulier de l'apprentissage de l'équipe et les auto-évaluations étaient essentiels pour éviter que le personnel du projet ne revienne à une planification descendante conventionnelle.

Acquérir de nouvelles compétences professionnelles applicables à d'autres situations

En mars 1996, un exercice de collecte de données de référence pour le projet a été mené par le personnel de terrain du LFSP dans 20 villages situés dans la zone du projet. Divers instruments d'évaluation rurale participative (ERP), y compris le classement par ordre de richesse, ont été utilisés pour rassembler cette information pendant les deux jours passés dans chaque village. Le personnel du LFSP a appris comment appliquer ses nouvelles compétences dans le domaine de l'évaluation participative pour établir les données de base. Celles-ci ont permis d'avoir une idée d'ensemble du contexte local actuel tout en constituant un point de référence pour les exercices de suivi à venir.

Le personnel responsable de CARE, cependant, avait encore besoin d'apporter son encadrement pour déterminer comment devrait être utilisée l'information rassemblée. Le personnel du projet avait encore tendance, semblait-il, à collecter l'information sans stratégie bien définie pour son utilisation ou pour les activités de suivi, ce qui avait pour effet de rendre le processus d'obtention des données de base assez extractif. Les participants dans les villages faisaient davantage office de sources d'information que de partenaires à part entière dans l'analyse et l'utilisation de l'information rassemblée. À l'avenir, des activités de suivi et une planification des interventions s'imposeront si l'on a l'intention de se servir des renseignements obtenus pour affiner les stratégies existantes et faire participer les communautés à la conception du projet et à sa mise en application.

Apprendre à s'adapter

À l'origine, le personnel de CARE s'est servi du cadre SCVM pour faire une évaluation des besoins afin de déterminer les interventions nécessaires et établir des données de base. Lorsque le personnel du projet a pris de l'assurance dans son travail avec les villageois et a commencé à mieux comprendre les situations locales, il a réorienté avec soin sa stratégie pour mettre l'accent sur le renforcement des institutions communautaires. Le personnel du projet a cherché à développer les capacités locales en établissant un système de SCA par le biais des CGV. En collaboration avec ces comités, il a en outre analysé et comparé l'information pour toute la région concernée par le projet et discuté de la façon dont cette information pourrait être utilisée pour améliorer les interventions de projet.

Etre novateur et créatif

On est en train de passer en revue le système initial de SCA et de réfléchir aux différentes façons d'améliorer le processus et de le rendre plus participatif et inclusif au niveau local. Notre expérience à ce jour indique que le niveau de participation de la communauté à l'enregistrement de l'information et au processus de suivi n'a pas été constant. Certains CGV ont été plus consciencieux que d'autres dans leur collecte de données, et plusieurs villages n'ont pas encore fini de rassembler l'information. Cela s'explique en partie par le fait que les communautés ne se sont guère appropriées le processus de suivi et d'évaluation. La participation locale à l'analyse et à l'utilisation des données est limitée, voire inexistante. Le processus a encore tendance à être contrôlé par le personnel qui tend à faire lui-même l'analyse des données, au détriment de l'apprentissage de la communauté et des institutions locales. On continue à mettre l'accent sur l'apprentissage individuel du personnel du projet : en général, un ou deux membres du personnel font tout seuls l'analyse des données. Du coup, les leçons et idées importantes ne sont pas partagées avec beaucoup de gens et peu de nouvelles idées et innovations prennent forme.

À l'avenir, le personnel devra apporter davantage de soutien aux CGV en les encourageant à identifier des indicateurs qui ont plus de sens au niveau local et à se servir directement de l'information collectée en fonction de leurs besoins. En encourageant les villageois à trouver des façons novatrices d'utiliser l'information, on espère qu'ils commenceront à effectuer eux-mêmes un suivi de leurs progrès et apprendront aux autres villageois de la région à le faire. Ceci constituerait un pas important dans le sens de la

création d'institutions communautaires solides et compétentes qui continueront à œuvrer pour garantir des conditions de vie satisfaisantes aux gens, même une fois le projet terminé.

Les enseignements tirés

Plusieurs des programmes de CARE Zambie ont déjà mis en application un système de suivi communautaire fondé sur la SCVM pour suivre les tendances en matière de conditions de vie des ménages ainsi que leur impact sur les activités du projet. Notre expérience, lorsque nous avons tenté de mettre en place un système de ce type, est mixte.

Les enseignements que nous en avons tirés sont les suivants :

- *la participation est un processus, pas seulement une activité* : le personnel de CARE a été formé et a dû appliquer des méthodologies participatives sur le terrain dans des délais assez brefs. Il faut prévoir suffisamment de temps pour le processus d'internalisation et de mise en application de ces nouvelles attitudes et de ces nouveaux comportements si l'on veut qu'ils durent dans le temps. Une formation adaptée, un suivi et un encadrement (par la direction en particulier) sont des composantes essentielles de ce processus ;
- *on ne tire pas automatiquement des enseignements du contexte du projet : l'apprentissage doit être considéré comme une partie intégrante des activités du projet* : le personnel a eu des difficultés à acquérir la capacité d'analyser et de documenter les enseignements de leur travail de terrain. Comme ils sont souvent plus doués pour l'interaction que pour la documentation, les découvertes capitales sont principalement communiquées par le biais d'anecdotes et ne sont pas correctement documentées. Ceci a pour effet de limiter les possibilités d'apprentissage organisationnel. Davantage d'efforts et de ressources doivent donc être consacrés au suivi et à l'évaluation, qui devraient être considérés comme des parties intégrantes des activités du projet ;
- *si l'on veut vraiment « donner le bon bout du bâton » aux villageois, il ne suffit pas de leur faire rassembler de l'information pour le projet* : bien que les CGV aient participé avec enthousiasme au processus de SCA, ils n'ont pas joué un rôle significatif dans la conception des enquêtes de suivi autonome ou dans l'analyse et l'utilisation de l'information par la suite. On ne s'est guère demandé comment les communautés pourraient se servir elles-mêmes de l'information. Il en résulte que les villageois considèrent

que l'information relative au suivi appartient avant tout au personnel du projet et est réservée à l'usage de CARE ;

– *l'appropriation du processus d'apprentissage est un élément essentiel du renforcement institutionnel.* Le personnel de terrain doit avoir des contacts plus réguliers avec les CGV. Ceci permettra des progrès plus soutenus et un soutien pour tenter de résoudre les problèmes rencontrés. Les progrès ont été lents dans certaines communautés à cause d'un suivi sporadique et du peu d'appropriation par les CGV de l'information rassemblée. Si l'on veut renforcer les capacités locales et soutenir le suivi communautaire, il faudra que les villageois jouent un plus grand rôle tout au long du processus de suivi et pas seulement au stade de la collecte des données.

Le plus grand défi est d'essayer de résister à la tendance à extraire l'information et d'accroître l'autonomie des participants en accordant une place plus importante au suivi et à l'apprentissage autonomes et proactifs. Beaucoup des instruments utilisés ont un potentiel considérable pour encourager la participation au niveau communautaire et pour faire véritablement participer les bénéficiaires des projets à l'analyse et à l'utilisation de l'information. Il y a cependant un danger que le processus devienne extractif s'il n'y a pas suffisamment de dialogue avec les communautés et si le rôle de celles-ci se limite à la collecte de l'information. Lorsque cela se produit, l'information – et par conséquent l'apprentissage – ne circule que dans un seul sens : directement des communautés aux gestionnaires de projets. L'analyse conjointe et la discussion aident les communautés et le personnel à apprendre au contact d'autrui et à identifier de nouvelles façons d'améliorer la planification de programme et de développer les capacités communautaires et organisationnelles. Un processus de suivi axé sur l'apprentissage permet d'accroître la motivation et la capacité des communautés à prendre elles-mêmes des initiatives, ce qui a pour effet de renforcer les capacités locales et de favoriser l'autonomie.

This page intentionally left blank

11

Suivi et évaluation participatifs dans le Programme national de lutte contre la pauvreté (PNLP) en Mongolie

Davaa GOBISAIKHAN
et Alexander MENAMKART

Le Programme national de lutte contre la pauvreté en Mongolie

Depuis l'effondrement du système socialiste et le début, en 1990, de la transition vers une économie de marché, la Mongolie connaît de graves difficultés économiques et sociales. Cette situation est due à la perte soudaine des sources d'assistance et des partenaires commerciaux traditionnels ainsi qu'aux mesures d'austérité introduites pour stabiliser l'économie. Ces changements ont entraîné une augmentation massive de la pauvreté et du chômage. Les systèmes d'éducation et de soins de santé se sont aussi détériorés. En 1996, le service mongol des Statistiques estimait à plus de 452 000 le nombre de personnes vivant dans la pauvreté en Mongolie, soit 18,8 % des 2,4 millions d'habitants. Chômeurs, personnes âgées, foyers où le chef de famille est une femme, enfants, retraités et petits bergers sont parmi les plus touchés.

Pour répondre aux besoins pressants des pauvres, le gouvernement de Mongolie a mis en place en 1994 un Programme national de lutte contre la pauvreté (PNLP) très complet, multisectoriel et d'une durée de six ans. Pour formuler ce plan, on a suivi un processus consultatif auquel ont participé les gouvernements central et locaux, des ONG et des bailleurs de fonds (Banque mondiale, Banque asiatique de développement (ADB), Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), organisation suédoise pour le

développement international (SIDA), Save the Children Fund UK et autres sources bilatérales, entre autres).

Les objectifs du PNLP

Le PNLP a pour objet de promouvoir la capacité des pauvres à participer aux activités économiques et sociales, à lutter contre leur dépossession et l'érosion du capital humain et à réduire de façon substantielle le niveau de pauvreté d'ici l'an 2000. Le programme ne se concentre donc pas exclusivement sur la lutte contre la pauvreté économique mais aussi, globalement, sur la promotion du développement et du bien-être des gens. Pour atteindre ces objectifs, le PNLP apporte son soutien à l'éducation de base, la formation axée sur les compétences, les soins de santé dans les régions rurales, la promotion des femmes, les soins aux handicapés et les secours d'urgence aux groupes les plus pauvres et les plus vulnérables de la société.

Les principes directeurs

Deux grands principes régissent les activités du PNLP :

- la décentralisation, qui permet de confier aux administrateurs locaux et provinciaux tous les aspects du travail dans le cadre du projet : évaluation, sélection, mise en œuvre, suivi et évaluation ;
- la participation communautaire, pour que la communauté participe pleinement à la formulation et à la réalisation des projets.

Ces principes permettent aux bénéficiaires et aux organismes gouvernementaux locaux de devenir les principaux décideurs pour les questions se rapportant directement à leurs moyens de subsistance et à leur bien-être. L'expérience passée indique que, en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté, une approche participative plus décentralisée est parfois plus efficace qu'une approche descendante de la gestion.

Éléments du programme

Le PNLP représente avant tout un plan d'action pour parvenir aux objectifs fixés. Il comporte six volets :

- *la lutte contre la pauvreté par la croissance économique et la promotion de l'emploi* : les possibilités d'emploi et d'obtention d'une rémunération sont favorisées dans le but de contribuer à un développement économique équitable ;

– *la protection du capital humain* : l'objectif est de favoriser la formation d'un capital humain en améliorant les services d'éducation et de santé ;
– *la lutte contre la pauvreté chez les femmes* : on se soucie tout particulièrement d'assurer l'avancement des femmes en tant que partenaires à part entière dans tous les aspects de la vie humaine, en les faisant participer au processus de lutte contre la pauvreté ;
– *le renforcement du filet de sécurité sociale* : on s'efforce de pallier la dépossession humaine en mettant en place un filet de sécurité sociale conçu pour les pauvres qui ne sont pas en mesure de profiter des nouveaux débouchés en matière d'emploi ;
– *la lutte contre la pauvreté rurale* : on s'efforce d'améliorer les conditions de vie des personnes pauvres dans les campagnes, en particulier les bergers ;
– *la gestion politique et le renforcement institutionnel au sein du PNLP* : on met ainsi en place des structures institutionnelles adaptées qui luttent contre la pauvreté. Des structures de ce type sont en particulier nécessaires pour organiser, mettre en œuvre et administrer les activités du programme.

Le mécanisme du Fonds de lutte contre la pauvreté (FLP)

Le FLP a été conçu comme une composante importante du PNLP servant à faciliter la mise en œuvre des divers volets du programme. Le mécanisme du FLP permet aux gouvernements et aux bailleurs de fonds de canaliser les fonds dans des activités spécifiques de lutte contre la pauvreté en fonction de leurs priorités et de leurs préférences. Le FLP est divisé en quatre fonds indépendants, bien que complémentaires. Chacun finance des projets à l'échelon local et a ses objectifs et ses groupes cibles spécifiques :
– un Fonds de développement local (FDL) qui comprend :
  • des prêts aux organisations de groupes vulnérables (OGV) pour permettre des activités rémunérées ;
  • des subventions pour les travaux public, l'éducation de base, les services de santé ruraux, l'éducation préscolaire et le soutien aux handicapés ;
  • un Fonds de développement pour les femmes (FDF) : prêts et subventions offrant des possibilités d'emploi aux femmes et renforçant la capacité des ONG locales à faciliter la pleine participation des femmes au processus de lutte contre la pauvreté ;
  • un Fonds d'aide ciblée (FAC) : transferts en argent et en nature pour aider les personnes pauvres les plus vulnérables à satisfaire leurs besoins fondamentaux (alimentation, combustible, vêtements et aide aux études) ;
  • un Fonds pour la création de revenus (FCR) mis en place en complément des activités générant des revenus pour le FDL et le FDF.

Le cadre institutionnel

On entend par cadre institutionnel les structures de gestion mises en place aux niveaux central et local pour organiser la mise en œuvre du PNLP. Ce cadre est intimement lié aux divisions administratives du pays. Il est divisé en *aimag* (provinces), elles-mêmes divisées en *sum* (districts provinciaux), à leur tour divisés en *bag* (sous-districts provinciaux). Oulan-Bator, la capitale, est divisée en *duureg* (districts urbains) et les *duureg* en *khooro* (sous-districts urbains).

La composition et les responsabilités des unités de gestion aux échelons central et local sont les suivantes :

- le Comité national de lutte contre la pauvreté (CNLP), avec à sa tête le Premier ministre, qui est représenté par les ministres et les ONG. Le CNLP est responsable de la coordination et du consensus au niveau des politiques, ainsi que de la mise en œuvre globale du PNLP ;
- le Bureau du programme de lutte contre la pauvreté (BPLP), qui fait office de secrétariat du CNLP. C'est un organisme autonome chargé de la mobilisation des ressources et de la gestion opératoire de la mise en œuvre du PNLP et du mécanisme du FLP ;
- les conseils d'*aimag*, d'Oulan-Bator et de *duureg* de lutte contre la pauvreté (CALP, COLP et CDLP), qui représentent l'administration locale, les ONG, les employeurs et les coopératives. Ils sont chargés de l'évaluation et du choix des projets présélectionnés et appuyés par les *sum* et les *khoroo*, ainsi que de l'affectation des fonds aux projets. La gestion du projet et le suivi trimestriel au niveau provincial font aussi partie de leurs responsabilités ;
- les conseils de *sum/khoroo* de lutte contre la pauvreté (CSLP/CKLP). Ces organismes peuvent être considérés comme des succursales des CALP/CDLP et sont constitués de façon analogue. Ils ont pour mission de faciliter l'identification, la formulation, la mise en œuvre et le suivi mensuel des projets, ainsi que la promotion de la participation communautaire.

La mise en œuvre

Après une période de préparation et de mise à l'essai, le PNLP a été lancé à l'échelle nationale en mars 1996. Une nouvelle série de projets est sélectionnée tous les trois à quatre mois pour être mise en œuvre. Début 1998, quatre séries de projets avaient déjà été sélectionnées, la période de mise en application variant d'un projet à l'autre. Le coût total des projets s'élève à environ 1,5 million de dollars américains. Au total, 1 018 projets de création de revenus d'OGV, 84 projets de santé rurale, 60 projets d'éducation de base et 138 projets de travaux publics ont été mis en œuvre, 78 % des projets consistant en activités rémunératrices.

Les projets sont mis en œuvre dans les *khoroo*, les *sum* et les *bag*. Auparavant, les prêts aux OGV étaient accordés à des groupes de projet pour une période de quatre ans, 20 % devant être remboursés la deuxième année, 30 % la troisième et les 50 % restant la quatrième – avec des intérêts équivalents au taux d'inflation. À compter du début de 1998, les prêts sont accordés pour une période d'un an maximum, avec des intérêts de 1 % par mois. Alors que le montant des prêts allait avant de 500 à 2 500 dollars US, selon le nombre de bénéficiaires du groupe, il est maintenant de 1 200 dollars maximum par projet.

Les projets couvrent un large éventail d'activités comme la confection de vêtements, la pâtisserie, la culture des légumes, la fabrication de bottes, le tricot, la menuiserie, l'élevage des porcs ou des poulets, etc. Les projets de travaux publics, de santé rurale et d'éducation de base sont formulés par les CALP et le COLP en fonction de l'évaluation des besoins locaux.

Suivi et évaluation (SE) : un aspect de la gestion opérationnelle du PNLP

Dès le début, le SE a été intégré à la mise en œuvre du programme. Le but du PNLP est de mettre en application un processus de SE plus participatif en demandant aux intervenants locaux et provinciaux (CALP, COLP, CDLP et CKLP) d'assurer un suivi et une évaluation trimestriels et semestriels. Le personnel du siège du BPLP organise en outre des visites au hasard dans des *aimag* et des *duureg*.

Les raisons de la promotion d'une approche participative du SE au sein du programme sont les suivantes :

- elle s'inscrit dans la lignée des principes opérationnels du PNLP (décentralisation et participation communautaire) ;
- elle aide les administrateurs et les bénéficiaires locaux à renforcer leur capacité de gestion et de résolution des problèmes.

Introduction d'un système modifié de suivi et d'évaluation participatifs (SEP)

Pourquoi un système modifié de SEP ?

L'expérience du SE durant les trois premières phases de sélection et de mise en œuvre des projets a révélé plusieurs faiblesses du système de SE

utilisé. Du fait que les membres des conseils de lutte contre la pauvreté et leurs secrétaires n'avaient reçu aucune formation pour le SE, la confusion était grande aux niveaux provincial et local quant à la signification véritable et à l'interprétation du terme « suivi ». Il n'existe pas, dans la langue mongole, de terme traduisant le concept de suivi. Celui-ci se confond souvent avec « supervision », « surveillance », « contrôle » ou encore « vérification ». Il est donc nécessaire d'expliquer clairement ce que l'on entend par « suivi » et « évaluation ». Les conseils locaux n'ayant pas bénéficié de l'encadrement ou du soutien de la formation dont ils avaient besoin, ils n'ont pas fait un suivi systématique et structuré des projets une fois les fonds affectés et les projets lancés.

C'est le personnel de gestion du BPLP qui a élaboré le système de SE utilisé au départ. Les formulaires et les modalités de rapport étaient essentiellement conçus pour répondre aux besoins d'information des bailleurs de fonds : les renseignements obtenus étaient donc principalement quantitatifs. Il s'agissait par exemple d'enregistrer la date et le montant des versements du BPLP aux *aimag* et aux *duureg*, les montants perçus par les groupes de projets, le nombre de bénéficiaires, le nombre d'articles produits et vendus, les salaires des membres des projets, les revenus mensuels moyens des projets, etc. Il y avait par exemple très peu d'information qualitative sur la durabilité des projets, l'efficacité et la dynamique des groupes, la participation aux décisions, la transparence, l'égalité entre les sexes, etc. La compréhension des organismes locaux et de leur participation au SE était quasiment nulle.

Pour remédier à ces problèmes, le BPLP a éprouvé le besoin de revoir et modifier le système. Il a été décidé qu'il le ferait en collaboration avec un groupe de consultants local, le Centre for Social Development (CSD, centre pour le développement social). Cette initiative bénéficiait du soutien de l'ADB et de Save the Children UK.

Le processus d'élaboration du système modifié de SEP

Au début de 1997, un processus de révision a été lancé pour élaborer un nouveau système de SEP dirigé par une équipe de quatre spécialistes (deux représentants du BPLP et deux du CSD). L'équipe s'est rendue dans un certains nombre de *sum* et de *khoroo*, sélectionnés dans divers *aimag* et *duureg* pour constituer un échantillon représentatif et dans lesquels différents types de projets étaient en cours de mise en œuvre. Pour recueillir leur point de vue et leur expérience, ils ont interrogé des membres des conseils locaux de lutte contre la pauvreté (CALP, CDLP, CKLP et CSLP) et des groupes de projets. Ils se sont par ailleurs rendus sur les lieux pour voir comment les projets étaient mis en œuvre ou comment ils fonctionnaient.

Le processus d'observation a entraîné un certain nombre de changements. Les termes anglais « suivi » et « évaluation » ont été conservés mais ils ont été adaptés pour pouvoir être utilisés au niveau local sans autres malentendus. En se rapportant aux travaux sur le SEP publiés par des organismes internationaux et en se servant de son expérience personnelle, une équipe de spécialistes a défini le suivi participatif comme « un processus de collaboration continue dans lequel les bénéficiaires et les autres intervenants de divers niveaux travaillent ensemble pour évaluer un projet et prendre les mesures correctives qui s'imposent, le cas échéant ». Bien que suivi et évaluation aient été perçus comme deux activités distinctes, ils étaient considérés comme des éléments complémentaires d'un système intégré.

En tenant compte des besoins d'information des bailleurs de fonds, de la direction et des participants au projet, l'équipe de spécialistes a commencé par élaborer un système préliminaire à trois niveaux qui précisait objectifs, indicateurs, méthodes et personnes responsables du suivi aux différents échelons administratifs. Le principe de base était de permettre aux intervenants, quel que soit leur niveau, d'évaluer les progrès et de s'assurer de la durabilité du projet tout en obtenant les renseignements dont la direction avait absolument besoin.

Le système proposé a été examiné par des membres des CSLP et des CKLP de certains *aimag* et *duureg* où il a aussi été mis à l'essai sur le terrain. Au niveau du projet, les bénéficiaires (les groupes d'OGV en particulier) ont bien accueilli le nouveau système. Au niveau des *sum* et des *khoroo*, les membres des conseils ont proposé d'inclure d'autres indicateurs comme les facteurs psychologiques et les compétences acquises. Le nouveau système comportant une marge d'adaptation et permettant une certaine souplesse, les conseils locaux ont en fait pu améliorer et compléter le cadre de SEP. En fonction de ces consultations communautaires et de l'expérience sur le terrain, le projet de révision du système a été réexaminé et modifié par le BPLP et le CSD[1] lors de séances de travail conjointes.

Un manuel détaillé a été préparé pour le nouveau système modifié de SEP, avec des explications claires de l'objet et des façons de procéder. Y sont également expliqués les objectifs, critères et méthodes de suivi. Les intervenants participant au SE aux différents niveaux administratifs y sont identifiés. Le manuel fournit en outre des lignes directrices, des questionnaires et des formulaires pour rassembler et analyser l'information.

Enfin, avec l'aide du CSD, un atelier de formation de quatre jours a été organisé en septembre 1997 à Oulan-Bator pour présenter le système et former le personnel de gestion du BPLP, les secrétaires des conseils de lutte

1. Des modifications de détail supplémentaires ont été apportées par un spécialiste externe du SE installé en Thaïlande.

contre la pauvreté des *aimag* et des *duureg* et les intervenants communautaires. Lors de ce premier atelier, 21 *aimag* et neuf *duureg* ont reçu une formation. Un second atelier, de quatre jours également, a suivi. Des formateurs locaux, dont des représentants des *aimag*, des *duureg* et des ONG, y ont été formés pour pouvoir ensuite former les membres des CSLP et des CKLP. On a confié aux intervenants communautaires et aux membres des conseils de *sum* et de *khoroo* la responsabilité de former les membres des OGV dans le domaine du suivi autonome. Cette activité se poursuit.

Les principales caractéristiques du système révisé de SEP

Les objectifs principaux

Les objectifs principaux du système de SEP sont les suivants :

- permettre au BPLP d'évaluer les progrès et la durabilité des projets destinés à lutter contre la pauvreté et de prendre des mesures correctives en temps opportun, le cas échéant ;
- construire et maintenir en état une base de données fiables sur le SE, dans le cadre du système de gestion de l'information du BPLP quant à l'avancement de la mise en œuvre des projets ;
- produire des rapports contenant de l'information sur le SE à l'intention du gouvernement, des bailleurs de fonds et du public ;
- développer la capacité des conseils locaux de lutte contre la pauvreté, en particulier dans les *sum* et les *khoroo* ;
- soutenir le développement du projet ;
- développer la capacité des groupes de projets en matière de résolution de problèmes, d'analyse et de gestion ; parvenir à ce que tous les membres participent et accroître la transparence dans les projets.

Champs d'application du SEP

Le système est conçu pour évaluer les projets dans trois domaines :

- suivi des intrants des projets pour évaluer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation faite de ces intrants ;
- suivi du processus des projets, en particulier les activités du projet, pour voir ce qui est fait, comment et par qui ;

– suivi et évaluation des impacts des projets, c'est-à-dire des changements qui, du fait du projet, se sont produits chez les bénéficiaires et dans leur style de vie. C'est une évaluation de l'impact des projets.

Exécution du suivi et de l'évaluation : responsabilités des intervenants

Sont compris dans les intervenants tous les gens concernés, d'une façon ou d'une autre, par le projet en question. Au niveau du projet, il s'agit des membres des OGV, des bénéficiaires, des utilisateurs des services, etc. Au niveau des *sum/khoroo*, ce sont les membres des CSLP/CKLP, les intervenants communautaires et les ONG qui participent au projet. Enfin, au niveau des *aimag/duureg*, ce sont les membres des CALP/CDLP et leurs secrétaires.

Mise en œuvre du SEP aux différents niveaux

Le suivi est effectué à trois niveaux en fonction des objectifs, des indicateurs de performance et des méthodes de vérification de ces indicateurs par les intervenants concernés (voir figure 11.1). Une évaluation formelle est faite tous les six mois. Si les mêmes objectifs et indicateurs sont utilisés à tous les niveaux, les méthodes et intervenants qui font le SE varient d'un niveau à l'autre. On trouvera dans le tableau 11.1 un exemple du système de suivi pour les projets des OGV au niveau des *sum/khoroo*. Certains des objectifs, des indicateurs et des méthodes de collecte de données y sont décrits. Les personnes chargées d'obtenir l'information et le moment où elles doivent le faire sont également identifiés. L'encadré 11.1 donne des exemples de questions directrices que l'on peut poser au niveau des *sum/khoroo* pour évaluer les objectifs du suivi en ce qui concerne les projets des OGV.

Le SE au niveau des projets

On attend des membres des OGV (les bénéficiaires directs) qu'ils aient leur propre système de suivi autonome. Ils peuvent le mettre au point en fonction de leurs priorités pour évaluer l'avancement du projet, les avantages éventuels qu'en tirent les personnes concernées, les problèmes et la façon dont ils sont résolus. Certaines OGV ont des réunions de groupe mensuelles pour évaluer la performance du projet, le bien-être économique des membres

Figure 11.1
Les différents niveaux du système de SEP pour les projets de lutte contre la pauvreté

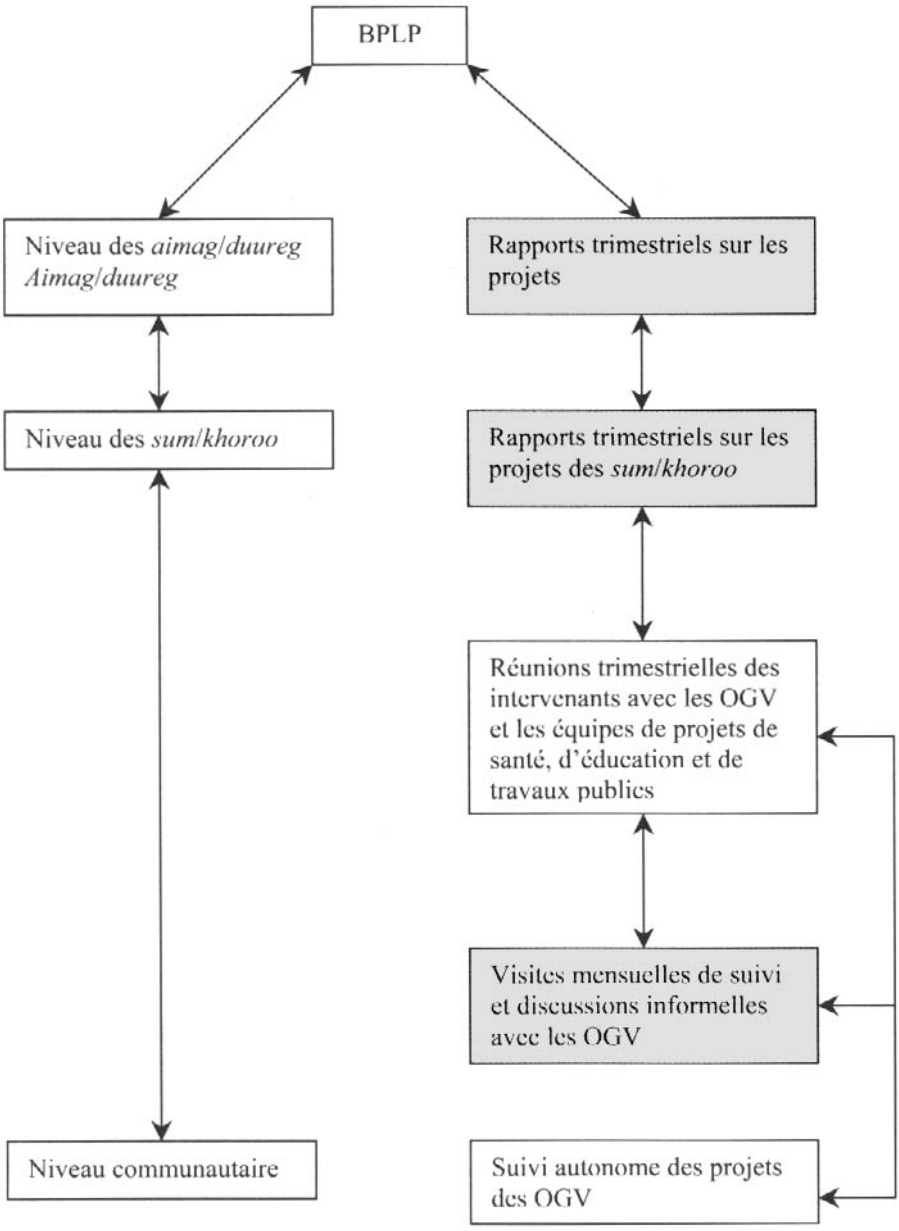


Tableau 11.1
Système de suivi pour les projets des OGV au niveau des *sum/khoroo*

Objectifs de suivi	*Indicateurs*	*Méthodes de vérification des indicateurs*	*Qui et quand*
1. *Suivi des apports des projets* Évaluer les moyens utilisés dans le cadre du projet	– coût du capital fixe – frais mensuel de fonctionnement	– reçus, entretiens	CKLP/CSLP, tous les mois
2. *Suivi du processus des projets* Évaluer la dynamique, l'égalité et la transparence au sein du groupe	– ce que les membres savent en matière de finances – décisions prises et par qui – problèmes rencontrés – problèmes résolus – régularité des réunions et présences – rôle des règles et des normes du groupe	– réunions de groupes, entretiens	CKLP/CSLP et gouverneur du *bag*, tous les mois
3. *Suivi des impacts des projets* Évaluer l'amélioration des revenus et des conditions de vie des membres des projets	– salaire mensuel moyen des membres – des hommes et des femmes – échelle des salaires – autres : primes/avantages (en argent ou en nature) – nombre actuel de ménages qui passent au-dessus du seuil de pauvreté	– dossiers, entretiens	CKLP/CSLP et gouverneur du *bag*, tous les mois et tous les trimestres

et leurs conditions de vie. L'information produite à ce niveau est non seulement utile aux membres des OGV, mais peut aussi être mise à la disposition des CSLP/CKLP – lors de leurs visites mensuelles et des réunions trimestrielles avec ces derniers – et à la disposition des CALP/CDLP lors de leurs visites sur le terrain.

En mars 1998, une évaluation de la formation en matière de SEP a cependant révélé que de nombreuses OGV n'avaient pas reçu une formation et un soutien adéquats. Beaucoup d'entre elles n'avaient par conséquent pas

Encadré 11.1
Questions directrices à l'intention des *sum/khoroo* pour évaluer les objectifs de suivi des projets des OGV

Suivi des apports du projet : évaluer les moyens utilisés dans le cadre du projet
- Le financement du projet a-t-il été versé à la date prévue ? S'il y a eu retard, à quel niveau s'est-il produit et pourquoi ?
- Les frais de fonctionnement du projet sont-ils raisonnables par rapport au nombre d'articles produits et de clients servis ?
- S'ils sont très élevés, comment peuvent-ils être réduits ?
- Les matériaux ont-ils été achetés au plus bas prix ?
- Quel pourcentage des frais de fonctionnement est consacré aux salaires ?

Suivi des processus du projet : évaluer le niveau de participation des membres aux activités du projet
- Est-ce que tous les membres du groupe participent au projet ?
- Si non, pourquoi ? (Noter s'il s'agit d'hommes, de femmes, de personnes handicapées) Que faudrait-il faire pour remédier à cette situation ?
- Si certaines personnes ont quitté le groupe (abandon), pourquoi sont-elles parties ? Qui a décidé qu'elles devaient partir : le groupe, des participants ou le chef ?
- Si certaines personnes se sont jointes au groupe, comment les a-t-on identifiées et qui a pris la décision (gouverneur du *sum/khoroo*, chef du groupe, groupe, etc.) ? Les nouveaux membres sont-ils pauvres ?

Suivi des impacts du projet : évaluer l'amélioration des revenus et des conditions de vie des membres des projets
- Tous les membres reçoivent-ils un salaire mensuel ? Les salaires sont-ils convenables et au-dessus du seuil de salaire minimum (tel que spécifié dans le cadre du suivi des impacts des projets des OGV) ? Sinon, comment peut-on les augmenter ?
- Y a-t-il des différences entre les hommes et les femmes, les gens qui ont des rôles différents – comme un dirigeant et un comptable, les gens faisant des travaux différents, etc. ? Comment décide-t-on de ces différences et comment les justifie-t-on ? Sont-elles justes ?
- Les salaires sont-ils justes par rapport à la quantité de travail effectuée ?
- Quels autres avantages ou primes les membres reçoivent-ils (nourriture, vêtements, déjeuner au travail, etc.) ? Comment ces avantages et primes sont-ils répartis ? Sont-ils équitables ?
- Les revenus par habitant ont-ils augmenté ?
- Des ménages ont-ils été rayés de la liste des pauvres ? Si oui, il faudra faire un suivi pour déterminer si ce changement est permanent, temporaire, variable selon la saison, etc.
- Comment sont les salaires moyens de ce groupe par rapport aux autres OGV ? Y a-t-il des différences majeures et, si oui, quelles en sont les raisons ?

bien compris le processus de mise en œuvre du SEP. Pour remédier à cette situation, la majeure partie de la formation continue est à présent consacrée au suivi autonome des OGV.

Le SE au niveau des sum/khoroo

Avec l'aide des intervenants communautaires ou des ONG, les CSLP/CKLP ont effectué un suivi mensuel des projets des OGV. Ils se servent pour cela d'une feuille de suivi mensuel prévue à cet effet qu'ils conservent ensuite dans un dossier spécial. Pour les projets de travaux publics et les projets communautaires, le suivi se fait pendant la mise en œuvre puis tous les trimestres. Les CSLP/CKLP se réunissent tous les trimestres avec les membres du projet et les autres bénéficiaires pour parler des résultats du suivi et pour donner leurs commentaires aux OGV. Ils envoient un rapport trimestriel au CALP/CDLP où sont résumées les conclusions et où l'information est analysée pour cerner les tendances, les problèmes et les progrès.

Le SE au niveau des aimag/khoroo

Les membres des CALP/CDLP effectuent un suivi de la performance des OGV et des CSLP/CKLP au moyen des rapports de ces derniers et des visites de supervision dans les *sum*, les *khoroo* et les OGV. À ce niveau, le suivi est trimestriel. Une réunion trimestrielle du CALP/CDLP permet d'examiner les rapports, l'information obtenue par le CALP/CDLP et la mise en œuvre globale des projets. Ce qui se dégage de cette réunion et un résumé des rapports trimestriels préparés par les *sum/khoroo* servent de point de départ pour parler aux CSLP/CKLP de leur performance et de celle des OGV. Un rapport mensuel de SE est préparé par le CALP/CDLP et envoyé au BPLP à Oulan-Bator qu'il l'analyse et le commente. Le BPLP analyse et résume ensuite ces résultats puis les présente au gouvernement, aux bailleurs de fonds et au public.

Tout le système est organisé autour des *sum/khoroo*. C'est là que la mise en œuvre des projets se produit réellement. L'information est rassemblée et analysée chaque mois et les commentaires sont remis aux bénéficiaires au niveau des OGV et au CALP/CDLP des *aimag/duureg*. La rétroaction au niveau des OGV est souvent informelle, prenant la forme de discussions entre les OGV et les membres des conseils de *sum/khoroo* qui font également des visites régulières sur le terrain. Les *sum/khoroo* rapportent l'information aux *aimag/duureg*, le plus souvent par le biais de rapports trimestriels qui,

après avoir été réunis par le BPLP, sont transmis aux CALP/CDLP et aux CSLP/CKLP concernés.

Les problèmes identifiés aux niveaux des OGV et des *sum/khoroo* aident les OGV à améliorer leur plan de travail, leur production et les revenus qu'ils tirent des ventes. Ils aident en outre les CSLP/CKLP et les CALP/CDLP à cibler et sélectionner les projets. Les résultats du SEP ont aidé le BPLP à identifier un certain nombre de modifications à apporter aux politiques au sein du programme du PNLP. Depuis, le PNLP a ainsi mis en place des prêts familiaux, mis l'accent sur des groupes plus petits et plus homogènes, accordé une place plus importante à la formation en gestion d'entreprise et réduit la période des prêts de quatre ans à un an maximum[2].

Réflexion sur notre expérience du SEP

Le nouveau système de SEP a été mis en œuvre en septembre 1997 et est donc utilisé depuis peu de temps. Les *aimag* ont déjà remis les rapports trimestriels de SE au BPLP et une étude de la mise en œuvre du SE a été effectuée par un consultant externe en mars 1998. Ce que nous avons appris jusqu'à maintenant avec le nouveau système peut se résumer comme suit :

- dans certains *aimag* et *duureg*, les OGV et les groupes communautaires qui pourraient participer n'ont pas encore reçu une formation suffisante au nouveau système de SE. Le suivi autonome des OGV n'a donc pas encore été correctement compris et mis en application. Ce qui a eu pour effet de limiter la participation de la communauté au travail de SE. Dans certains cas, même les membres des *sum* et des *khoroo* connaissaient mal le nouveau système. Une formation au SEP, suivie d'interventions pour renforcer cette formation, sera par conséquent essentielle à l'avenir, en particulier au niveau des OGV et des *sum/khoroo* ;
- le travail initial de SEP indique que les conseils de lutte contre la pauvreté et leurs secrétaires sont capables de rassembler et de documenter l'information. Il indique en outre qu'il faut développer la capacité des gens à analyser l'information et à la présenter ;
- les questions de pauvreté et le soutien des initiatives communautaires ne sont pas au premier rang des priorités dans tous les CALP/CDLP et

2. Il est ressorti des conclusions du SE que les gens avaient besoin d'une formation plus poussée aux pratiques commerciales et à la commercialisation. On s'est aussi rendu compte que des prêts sur quatre ans et des conditions de remboursement souples n'encourageaient pas la discipline financière.

CSLP/CKLP. La promotion d'un système de SEP ne les intéresse donc guère. La preuve en est leur tendance à remettre en retard des rapports incomplets. Bien que des charges de travail importantes soient souvent invoquées pour expliquer ces retards, le peu de motivation des dirigeants reflète aussi le sentiment général qu'il y a de meilleures façons d'utiliser son temps et son argent – en appuyant par exemple le développement de l'infrastructure ou en travaillant avec les personnes plus instruites au lieu d'accorder la priorité à la lutte contre la pauvreté ;

– dans les domaines où les gouverneurs ou gouverneurs adjoints des *sum/khoroo* sont actifs, dynamiques et motivés, le suivi autonome des OGV et le travail de suivi des CSLP/CKLP sont menés avec plus d'efficacité (c'est-à-dire avec des mécanismes de rétroaction plus constants et ouverts). Ceci montre bien l'importance du soutien des institutions et des acteurs de premier plan si l'on veut que les efforts de SEP aient des bases solides et soient durables.

Enseignements et perspectives

Notre expérience nous a conduit à la conclusion que, pour que les projets de production de revenus soient viables et durables, les problèmes doivent être identifiés et corrigés dans les plus brefs délais en prenant des décisions éclairées. Le renforcement de la capacité et de la responsabilité des intervenants locaux à effectuer eux-mêmes le suivi et l'évaluation de leurs projets est considéré par les administrateurs et les bénéficiaires des projets comme une méthode plus efficace que celle consistant à laisser des gens de l'extérieur contrôler le processus de SE. Les spécialistes externes ont l'habitude d'obtenir de l'information qui satisfait surtout les besoins en matière de gestion et de finances, au lieu d'identifier et de satisfaire les besoins changeants du point de vue du projet. Nos premières expériences ont fait ressortir les contraintes suivantes en ce qui concerne le processus de SE. Elles nous ont en outre aidé à identifier des solutions de rechange :

– il existe un manque de travailleurs qualifiés et spécialisés susceptibles d'assurer la formation des administrateurs et des bénéficiaires locaux dans le domaine du SE. On forme actuellement les secrétaires des *aimag/duureg* ainsi que des intervenants de la communauté et des ONG. Ces « experts » locaux en SE peuvent, une fois qu'ils ont reçu une formation, former à leur tour d'autres intervenants locaux. En juin 1998, les intervenants communautaires travailleront en collaboration plus étroite et

directe avec les conseils des *aimag* et des *duureg* afin d'assurer une formation et un soutien continus en matière de SEP ;
- le manque d'incitations financières fait que les intervenants locaux, souvent des bénévoles, ont du mal à entreprendre et à poursuivre indéfiniment des travaux de SE. Dans la plupart des cas, les acteurs locaux participent aussi à d'autres activités et ont donc du mal à mener de front leurs activités et le travail de SE. Nous avons tenté de remédier à ce problème en versant aux intervenants locaux effectuant un travail de SE une indemnité journalière lorsqu'ils font de la formation ;
- nous nous sommes rendu compte que le réseau institutionnel du PNLP et les liens avec les autres institutions étaient les atouts les plus précieux pour faire un travail de SEP. Le BPLP a mis en place des conseils de lutte contre la pauvreté à tous les niveaux de l'administration et peut ainsi rester en contact avec les villages et les groupes isolés pour les aider dans la formulation, la sélection, la mise en œuvre, la supervision, le suivi et l'évaluation des projets. Comme indiqué plus haut, les CLP au niveau des *sum*, *khoroo*, *aimag* et *duureg* ont des fonctions de SE et des mécanismes de rétroaction intégrés.

Dans l'ensemble, le système de SEP a été efficace pour faire ressortir les forces et faiblesses des activités du programme. Il a aidé les décideurs à reproduire et exploiter les réussites du BPLP et à modifier les politiques pour améliorer la mise en œuvre des programmes (en identifiant le besoin de formation aux pratiques commerciales et à la commercialisation par exemple, et en raccourcissant la durée des prêts). Les résultats du système de SEP devraient constituer une importante source d'information pour l'évaluation conjointe du BPLP que doivent effectuer le PNUD, la Banque mondiale et le gouvernement de Mongolie en septembre 1999[3].

En conclusion, les objectifs et l'importance du système de SEP sont reconnus et acceptés par de plus en plus d'intervenants à tous niveaux. L'opérationnalisation durable d'un système de SEP nécessite que l'on poursuive le développement des capacités et la formation des administrateurs locaux, des membres des OGV et des participants potentiels aux projets.

3. Nous remercions Robin Mearns, de l'unité de secteur du développement rural et des ressources naturelles (Rural Development and Natural Resources Sector Unit) de la Banque mondiale, pour cette information.

12

Les défis de l'évaluation institutionnelle axée sur l'apprentissage[1]

Fred CARDEN[2]

> « Bien que l'on parte souvent du principe que le développement institutionnel présente des avantages, assez peu d'analyses systématiques s'y sont intéressées et ont mesuré l'ampleur des résultats attendus de ces interventions » (Lusthaus *et al.*, 1995, p. 2).

L'adoption d'une approche de l'évaluation axée sur l'apprentissage présente des défis particuliers pour un organisme de financement de la recherche dont le mandat est de renforcer les travaux et les capacités de recherche de ses partenaires dans les pays les moins industrialisés ou dans le Sud. Bien que ce soit pratique commune que d'évaluer les projets subventionnés, de plus en plus de gens reconnaissent que le projet n'est pas une bonne unité d'analyse. En effet, les projets sont une façon d'organiser le travail : ils ne sont pas une fin en soi dans le domaine du développement. Ils ne servent pas au renforcement institutionnel et il arrive même que leur mise en œuvre et leur évaluation nuisent au renforcement de l'organisation. Lorsqu'un organisme de financement recourt pour sa propre organisation à

---

1. Présenté au séminaire sur le suivi et l'évaluation participatifs, IIRR, Manille, novembre 1997. Des extraits de ce chapitre ont également été présentés à la réunion annuelle de la Société québécoise pour l'évaluation en novembre 1997.
2. Nous remercions Terry Smutylo et Cerstin Sander, de la section de l'évaluation du CRDI, et Charles Lusthaus et Marie-Hélène Adrien, Universalia Management Group, pour leur contribution et leur collaboration, ainsi que Karen McAllister, CRDI, pour avoir présenté ce chapitre sous forme de communication au séminaire de l'IIRR à Manille, en novembre 1997. Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du CRDI.

une approche de l'évaluation axée sur l'apprentissage, il comprend mieux la nécessité d'appliquer cette approche au sein des organismes bénéficiaires ainsi que les avantages que peut offrir ce type d'évaluation. C'est là une conception très différente de l'évaluation, tant pour le donateur que pour le bénéficiaire. S'il présente des défis majeurs, ce type d'évaluation permet également une participation accrue au processus d'évaluation. Pour proposer l'évaluation à ceux qui sont les plus touchés, il faut des approches différentes de l'évaluation intégrant la nécessité de rendre des comptes et de contrôler la qualité tout en renforçant la capacité interne de l'organisation à tirer parti des évaluations dans le cadre de sa gestion et de sa planification.

En 1995, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a publié un cadre d'évaluation institutionnelle des organismes de recherche (Lusthaus *et al.*, 1995). À l'origine, il avait commandé ce cadre pour répondre à ses besoins d'évaluation des organismes financés par le Centre. Ce cadre a rapidement révélé ses excellentes possibilités en tant qu'instrument d'auto-évaluation et mécanisme pour aider les organisations à intégrer l'évaluation dans leurs systèmes de planification et de gestion. Des essais ont été menés dans plusieurs organisations d'Afrique de l'Ouest et d'Asie du Sud.

Dans ce chapitre, on explorera le contexte dans lequel s'inscrit l'élaboration d'un modèle d'évaluation institutionnelle au CRDI pour répondre au souci du Centre de renforcer les capacités de ses partenaires. L'accent est mis sur le point de vue des organismes de financement car c'est là que nous avons le plus d'expérience. Qui plus est, au cours des vingt dernières années, ce sont surtout eux qui ont dicté les priorités en matière d'évaluation des travaux de développement.

Créé en 1970, le CRDI est un organisme d'État financé principalement par le gouvernement canadien. Il finance des activités de recherche et de renforcement des potentiels de recherche dans les pays en développement, en mettant l'accent sur l'appui institutionnel à la recherche scientifique pour le développement. Alors que, à l'origine, le CRDI concentrait surtout ses efforts sur le renforcement des capacités individuelles de recherche, il s'intéresse à présent, de plus en plus, à la mise sur pied de systèmes, d'organisations et d'instituts de recherche solides.

Le contexte

Le secteur du développement international entretient des rapports particuliers avec l'évaluation. Celle-ci a surtout été utilisée par les donateurs pour

évaluer l'utilité de leurs projets dans les pays auxquels ils apportent leur aide. De ce fait, ce sont le plus souvent les organismes donateurs qui décident des mesures d'évaluation et fixent les normes en fonction de leurs programmes. Cette approche de l'évaluation demeure un élément important du cadre de responsabilité pour tous les organismes donateurs, qu'il s'agisse d'organismes du secteur public ou d'organisations non gouvernementales (ONG). Les organisations bénéficiaires voient donc surtout dans l'évaluation un moyen de contrôle. Quant aux organismes de financement, ils la considèrent souvent comme une question de conformité. Dans une approche de ce type, on part du principe que de bons projets ont été sélectionnés au départ et que ces projets auront dans l'ensemble des retombées positives. L'évaluation de projet est souvent un moyen indirect d'évaluer les organismes d'exécution : si de « bons » projets sont mis en œuvre, on en déduit que l'organisme d'exécution est « bon » (et vice-versa).

Las de voir les donateurs prendre les décisions en matière d'évaluation, les groupes communautaires et leurs porte-parole ont pris conscience que la communauté a un rôle essentiel à jouer dans les évaluations, suscitant la mise au point d'un certain nombre d'approches de l'évaluation axées sur la communauté, comme l'évaluation rurale participative par exemple. Bien que le milieu des donateurs ait mis longtemps à se pencher sur cette question, de plus en plus de gens reconnaissent que l'approche actuelle en matière d'évaluation de projet n'a pas eu les meilleurs résultats, tant du point de vue des donateurs que des bénéficiaires. Elle n'a pas été particulièrement utile aux donateurs parce que l'accent a tellement été mis sur les projets individuels que les contributions globales au développement n'ont pas été prises en compte. Qui plus est, comme nous faisons l'objet de pressions de plus en plus intenses pour démontrer les résultats obtenus, nous commençons à comprendre qu'il ne suffit pas de se pencher sur les résultats des projets, mais qu'il faut également tenir compte des contextes dans lesquels les projets sont mis en œuvre. Le fait que les résultats prennent le plus souvent la forme d'impacts mesurables à court terme met en danger l'essence même de la recherche pour la mise en valeur des capacités pour l'avenir.

Par ailleurs, l'évaluation des projets est d'une utilité limitée pour les bénéficiaires parce qu'elle est centrée sur les souhaits de l'organisme donateur, sans tenir compte du contexte local dans lequel les projets sont mis en œuvre. Comme Bajaj (1997) l'a fait remarquer, donateurs et bénéficiaires attendent d'une évaluation des résultats très différents. Les bénéficiaires veulent savoir si le projet va dans le sens de leurs objectifs. Ils veulent que l'évaluation d'un projet donné les renseigne sur leurs progrès. Les donateurs sont, eux, davantage intéressés par le projet lui-même et souhaitent comprendre les rapports entre les résultats du projet et leurs objectifs de

programme. Bajaj note également dans son étude que, lorsque les bénéficiaires ne participent pas à la conception des études d'évaluation, ni même à la collecte des données, ce sont les besoins et les intérêts des donateurs qui dominent le processus d'évaluation. Le rôle confié aux organisations bénéficiaires lors d'une évaluation se limite le plus souvent à aider aux questions de logistique et à écouter lorsqu'on leur présente les résultats. Comme elles n'ont pas participé activement à la conception du processus d'évaluation, il n'est guère surprenant que la plupart des résultats d'évaluation ne présentent aucun intérêt pour ces organisations.

En résumé, le projet pourrait bien être la mauvaise unité d'analyse. Cette dernière devrait plutôt porter sur les résultats recherchés, qu'il s'agisse de renforcer une discipline de recherche ou d'apporter une contribution dans un domaine particulier du développement national (santé, emploi ou sécurité alimentaire par exemple). En d'autres termes, au lieu d'être considéré comme une fin en soi, le projet devrait plutôt être envisagé comme un moyen d'atteindre des objectifs de développement de plus grande envergure. Bien que ce soit indéniablement l'intention première des organismes qui financent le travail, le processus d'évaluation ne reflète pas cette réalité. Quand on va dans ce sens, les résultats sont alors mesurés en termes de progrès vers l'objectif et pas seulement en termes de performance du projet.

L'idée qu'un projet devrait être considéré comme un moyen et non comme une fin n'a rien de nouveau. C'est au moment de leur mise en œuvre que les projets deviennent le point de mire et, pour diverses raisons, la finalité. Comme l'affirme Najam (1995) dans son examen des ouvrages publiés sur la mise en œuvre des projets et des politiques, c'est uniquement lorsque les acteurs deviennent l'unité d'analyse et que la mise en œuvre est envisagée comme un processus politique que nous commençons à comprendre les facteurs de réussite et d'échec d'une initiative. Lorsque les acteurs sont nombreux, qu'il s'agisse d'individus ou d'institutions, le processus n'est que plus complexe. Par conséquent, une approche de l'évaluation axée sur le projet sera encore moins bien adaptée pour aider à comprendre les interactions et les intérêts qui mènent à la réussite ou à l'échec de l'initiative. Le secteur d'intérêt et le contexte revêtent une importance critique, de même que les rôles et fonctions des organismes d'exécution et des personnes concernées par l'activité ou le projet.

Cette conception de l'évaluation a d'importantes répercussions sur les programmes d'évaluation des organismes donateurs et des conseils de subvention au sein desquels l'apprentissage a été presque exclusivement confiné au bailleur de fonds et pour qui le projet est l'unité d'analyse fondamentale. Quand l'accent est mis sur la mesure du rendement et la gestion axée sur les résultats, il faut alors évaluer les projets en fonction de

leur contribution au développement, soit l'objectif plus général. Pour ce faire, il faut que donateur et bénéficiaire puissent tirer des enseignements de l'évaluation. L'unité d'analyse n'est plus la même et – ce qui est plus important – le rendement est alors évalué en fonction des progrès accomplis en termes de développement et pas seulement des réalisations du projet.

De l'évaluation de projet à l'évaluation institutionnelle

La prise de conscience croissante des donateurs que le renforcement institutionnel[3] constitue un élément essentiel de leur travail dans le Sud est un premier pas pour passer du développement axé sur les projets à une approche plus systémique. Le rôle essentiel joué par les institutions et les organisations dans la façon dont une communauté évolue et accroît ses possibilités est reconnu. Le renforcement organisationnel peut prendre diverses formes : pour certains, il faut mettre sur pied et renforcer les structures organisationnelles ; pour d'autres, il est plus efficace de mettre en place des modes de soutien alternatifs – des réseaux de soutien réunissant des chercheurs de différents pays par exemple. Quoi qu'il en soit, on s'accorde à dire qu'une structure de soutien est essentielle pour que les chercheurs compétents ne soient pas isolés dans leur travail (Bernard, 1996 ; Lusthaus *et al.*, 1995). Il faut créer un forum de consultation, un lieu où les chercheurs débutants puissent rencontrer leurs pairs et un lieu où les chercheurs puissent intervenir, directement et indirectement, pour influer sur l'élaboration des politiques en ayant plus d'impact que s'ils intervenaient individuellement.

La création d'institutions locales solides et compétentes – et pas seulement de projets consistants – est nécessaire à la prise de décisions efficace et à la mise en œuvre de programmes. C'est un des aspects de la prise de conscience : les organismes de développement ne fournissent pas « le développement » mais des morceaux du puzzle de développement que les pays, les organisations, les réseaux et les intervenants peuvent choisir d'utiliser ou non. Des programmes nombreux et variés ont été conçus dans cette optique, tant dans le domaine de la recherche que dans celui du développement. On citera les subventions destinées à des centres de recherche, la mise sur pied et le renforcement de réseaux de recherche, le soutien au renforcement institutionnel d'organismes gouvernementaux, le soutien des ONG, etc. On citera également les subventions à la recherche

3. Lorsque nous avons élaboré ce cadre, nous avons indifféremment utilisé les termes « institution » et « organisation », sans essayer de faire une distinction entre les deux.

spécialisée, les subventions de base et les programmes de formation. Il faut se demander comment évaluer les progrès dans ce domaine. Comment définit-on le renforcement institutionnel ? En quoi est-ce différent du renforcement des capacités individuelles ? Quels critères devrait-on utiliser pour l'évaluation et qui devrait participer au processus d'évaluation ?

Dans de nombreux pays où travaille le CRDI, les capacités individuelles de recherche se sont considérablement accrues depuis la création du Centre il y a vingt-cinq ans. Nous nous rendons compte que nous travaillons avec des chercheurs de plus en plus avertis (Salewicz et Dwivedi, 1996). Tout en nous efforçant de continuer à élargir les capacités de recherche, dans les milieux traditionnels de la recherche universitaire mais aussi dans d'autres milieux, nous mettons de plus en plus l'accent sur les structures institutionnelles au sein desquelles travaillent les chercheurs. En effet, les bons chercheurs ont, pour travailler, besoin de structures de soutien institutionnelles et de mécanismes leur permettant d'influer sur le processus décisionnel. Cela peut signifier l'implantation de structures de recherche traditionnelles – départements universitaires, établissements de recherche – mais également la mise en place d'autres types de soutien institutionnel, notamment des réseaux de recherche. Quelle que soit la stratégie choisie, il faut voir quels sont les modèles de soutien organisationnel les plus efficaces et trouver des moyens d'évaluer les organisations et les institutions créées ou renforcées. Dans le cadre des efforts du CRDI dans ce sens, on a demandé à plusieurs reprises à la Section de l'évaluation d'identifier des instruments qui permettraient d'évaluer le développement institutionnel et viendraient compléter la panoplie d'instruments dont on dispose actuellement pour évaluer les capacités individuelles de recherche.

La section de l'évaluation du CRDI a donc entrepris de créer un cadre d'évaluation des capacités institutionnelles plus particulièrement destiné aux établissements de recherche. Ce cadre, élaboré en collaboration avec Universalia Management Group (Lusthaus *et al.*, 1995), a été le point de départ d'une approche devant permettre aux organisations de diagnostiquer leurs points forts et leurs faiblesses afin de les aider à déterminer quels domaines renforcer. Ce qui fait l'intérêt de ce cadre, c'est qu'il aborde explicitement plusieurs dimensions du renforcement institutionnel. Alors que la plupart des évaluations institutionnelles portent principalement sur la capacité interne de l'organisation, celle-ci étant considérée comme l'élément le plus important, notre cadre examine quatre dimensions de l'organisation qui sont traitées comme ayant la même importance :

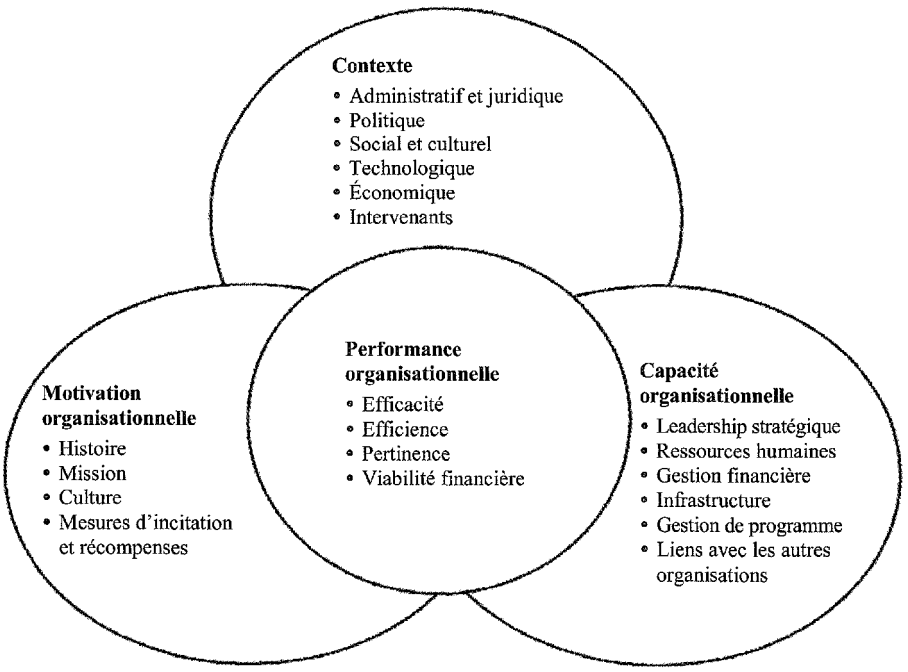
- la *capacité* (direction, gestion, ressources humaines) demeure importante, mais elle est pondérée par
- la *motivation* (histoire, mission, culture, mesures d'incitation) et

– le *contexte* (juridique, social, technologique, etc.). Ces trois éléments clés s'inscrivent dans
– le cadre de *performance*, qui repose sur l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière.

Cette approche part du principe que la performance est la manifestation concrète des résultats du travail de l'organisation, sur les plans de l'efficience, de l'efficacité, de la pertinence et de la viabilité financière. La performance est donc la synthèse et le résultat de la façon dont l'organisation exploite ses capacités, renforce sa motivation et s'accommode de son contexte. Pour évaluer ces aspects de la performance, il faut évaluer la capacité, la motivation et le contexte.

Chaque institution et chaque organisation étant uniques – avec des capacités, un contexte et une motivation qui lui sont propres – ce cadre d'évaluation institutionnel n'est pas normatif. Il se contente de fournir une série de lignes directrices organisées portant sur les dimensions clés à évaluer et interconnectées, comme on le voit dans la figure 12.1.

Figure 12.1
Cadre d'évaluation institutionnelle



Le cadre peut être utilisé pour un examen interne ou externe. On peut s'en servir pour une étude organisationnelle globale ou pour tenter de résoudre une question ou un problème spécifique. À l'origine, on voulait mettre au point un instrument que les organismes de financement pourraient utiliser pour évaluer leurs partenariats. Néanmoins, pour les raisons évoquées ci-dessus (importance de l'appropriation des résultats pour que ceux-ci soient utilisés et pertinence de l'évaluation en tant que partie intégrante de la capacité d'une organisation), nous avons décidé de mettre ce cadre d'évaluation à l'essai pour voir s'il fonctionnait en tant qu'approche d'auto-évaluation. Diverses études de cas sur l'utilisation de ce modèle ont été présentées lors de rencontres de la Société canadienne d'évaluation à Ottawa, en mai 1997. À l'époque, les évaluations étaient presque finies dans la plupart des organisations qui avaient adopté le cadre d'auto-évaluation. Depuis, nous avons reçu les rapports finaux, qui nous permettent de mieux comprendre certains points, les problèmes survenus et les possibilités offertes par ce genre d'évaluation.

Nous allons analyser ici les résultats de ces essais et en tirer les leçons pour la mise en application du modèle et le renforcement des travaux futurs à propos de la participation aux évaluations institutionnelles. D'après notre expérience, ce modèle ne s'applique pas uniquement aux organismes de recherche et pourrait s'avérer utile pour d'autres types d'organisations. Bien que les cas présentés ici soient tous dans le domaine de la recherche, ils sont instructifs dans le contexte plus large de l'évaluation institutionnelle participative. Il ressort de ces expériences qu'une approche participative du suivi et de l'évaluation devrait être un élément clé de toute évaluation institutionnelle, les organisations étant le tremplin qui donne leur élan à toutes les interventions et initiatives.

L'auto-évaluation institutionnelle : quelques expériences

Les travaux d'auto-évaluation entrepris dans plusieurs centres de recherche d'Afrique de l'Ouest et d'Asie du Sud sont présentés ici de façon synthétique, sans se pencher sur un cas en particulier (voir encadré 12.1)[4]. Nous expliquerons tout d'abord ce à quoi nous nous attendions, puis nous résumerons ce qui s'est véritablement passé. Nous examinerons certains des enseignements à tirer de ces expériences et les possibilités offertes par cette

4. Les études de cas sont publiées par le CRDI et l'on peut se les procurer en s'adressant à la section de l'évaluation.

Encadré 12.1
Les établissements de recherche présentés dans ce chapitre

Les auto-évaluations concernaient quatre organismes bénéficiant du soutien du CRDI : le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) ; le Centre d'études, de documentation et de recherche économiques et sociales (CEDRES) au Burkina Faso ; le Centre ivoirien de recherche économique et sociale (CIRES) en Côte d'Ivoire et le Center for Integrated Rural Development for Asia and the Pacific (CIRDAP, centre pour le développement rural intégré pour l'Asie et le Pacifique) au Bangladesh.

Dans trois des quatre centres de recherche, l'auto-évaluation a été menée à bien. Elle a débuté en 1995 et s'est terminée en 1997. Dans le cas du CEDRES et du CODESRIA, le cycle a pris beaucoup plus longtemps que prévu (18 mois). Dans les cas où l'évaluation s'est terminée avec un peu de retard, il est encore trop tôt pour dire si les résultats auront un impact sur les politiques de l'institution. Au CIRDAP, où le projet s'est terminé dans les délais prévus, on constate déjà certaines activités stratégiques de suivi.

approche en termes de renforcement du contrôle que le CRDI, les autres organismes de financement et les bénéficiaires pourraient avoir sur le processus d'évaluation. Pour finir, nous présenterons certaines questions soulevées par cette approche quant aux travaux de recherche futurs.

Ce qui était prévu

Pour choisir les institutions qui feraient une auto-évaluation, nous nous sommes inspirés des recommandations et suggestions des agents de programme du CRDI. Il s'agirait d'une évaluation conjointe, faisant appel à la fois au CRDI et au bénéficiaire qui avaient tous deux des choses à apprendre quant aux capacités des organisations. Le processus devait être facilité par le groupe Universalia qui aiderait à définir les termes de référence avec chaque organisation et à identifier les instruments, apporterait son soutien pour la méthodologie de collecte et d'analyse des données et nous donnerait ses commentaires sur le rapport final. Le CRDI devait rester en rapport avec les organisations participant à l'étude, celle-ci pouvant être utile pour le Centre et pouvant même, dans certains cas, remplacer les évaluations externes. Par ailleurs, le CRDI pourrait sans doute se faire une meilleure idée de la façon dont l'évaluation pouvait renforcer les capacités organisationnelles. Bien que les calendriers d'exécution aient été établis individuel-

lement, on souhaitait proposer des échéanciers similaires pour les trois institutions de l'Afrique de l'Ouest. Ceci permettrait de réduire les frais de déplacement des animateurs, de faire des comparaisons entre les différentes organisations et de donner à ces dernières la possibilité de travailler ensemble.

En Asie du Sud, le processus a été légèrement différent, un processus de planification stratégique ayant été intégré à l'auto-évaluation. Un atelier a été organisé après l'évaluation. Les membres de l'organisation se sont réunis pendant une semaine pour discuter de la façon dont le diagnostic influait sur leur plan stratégique.

Dans les deux régions, des membres du personnel du CRDI ont fait une première visite aux institutions pour leur proposer cette auto-évaluation. Ils ont ensuite rencontré l'équipe d'Universalia pour déterminer si les organisations étaient prêtes[5] et commencer à définir mandat et plan de travail, établir le processus que suivrait chaque organisation et déterminer les ressources (internes et externes) nécessaires pour procéder à l'évaluation. Enfin, on a demandé aux consultants de remettre au CRDI leurs commentaires sur l'examen externe. Il ne s'agissait pas tant de leurs conclusions que de leur opinion quant à la qualité et la fiabilité des données sur lesquelles reposaient les conclusions : des données complètes avaient-elles été recueillies ? Le processus donnait-il accès à des données fiables ? Toutes les sources pertinentes avaient-elles été identifiées ? Et ainsi de suite. Cet exercice avait pour objet de juger de la légitimité et de la qualité de l'évaluation, afin que le CRDI puisse lui aussi l'utiliser à ses propres fins.

En Afrique de l'Ouest, à Dakar plus précisément, le CRDI compte un agent régional d'évaluation. Elle a travaillé en étroite collaboration avec Universalia pour apporter son soutien aux établissements participant à l'évaluation. Son rôle était de veiller à ce que l'évaluation ne traîne pas et, le cas échéant, d'apporter son aide ou bien celle d'un agent de programme, de consultants, ou de la Section de l'évaluation. Elle a participé au processus d'entrée de jeu : elle a observé et est intervenue lorsque son aide se révélait nécessaire.

L'évaluation donnerait, espérait-on, un rapport qui pourrait être utilisé non seulement par l'organisation en question à des fins de planification, mais également par le CRDI qui est tenu de rendre des comptes.

---

5. Il s'agit de clarifier l'objet principal de l'évaluation et d'identifier les acteurs principaux qui participeront à l'évaluation. On se penche pour ce faire sur des facteurs tels que la culture, le leadership, les ressources, la vision d'avenir, la stratégie et les systèmes.

Ce qui s'est passé

Les études de cas portaient toutes sur des organisations ayant reçu une aide financière du CRDI en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud. Dans chaque cas, il s'agissait d'organismes de recherche et développement, mais de types différents : certains étaient des institutions régionales, d'autres des instituts de recherche universitaires. Tous faisaient de la recherche et développement et tous souhaitaient influencer les politiques relatives au développement aux niveaux national et régional. Les travaux de toutes ces organisations visaient à créer des capacités scientifiques autonomes dans leurs domaines respectifs (économie, sciences sociales, développement rural). En d'autres termes, elles s'efforçaient toutes de créer ou d'adapter des modèles de recherche en fonction des conditions locales.

Au début, la plupart des organismes se sont montrés sceptiques. Leur expérience préalable en matière d'évaluation organisationnelle (ce genre d'évaluation ayant été utilisé dans d'autres contextes pour réduire les effectifs, le financement, etc.) n'était pas très positive. Ils craignaient en outre que les résultats de l'évaluation ne décident du maintien du financement apporté par le CRDI et étaient réticents à consacrer des ressources à un processus préconisé par un organisme de l'extérieur. Le scepticisme était naturellement moins prononcé dans les cas où il n'y avait pas de lien direct entre l'évaluation et un projet, tant sur le plan du calendrier d'exécution que sur celui de la participation de l'agent de programme. Il a fallu un certain temps pour venir à bout de ce scepticisme qui s'est atténué lorsque les participants se sont rendu compte que le processus pouvait permettre de satisfaire leurs propres besoins. Dans l'une des organisations désignées, le scepticisme a persisté. Cela nous semble être la raison principale pour laquelle l'évaluation n'est toujours pas terminée. Plus le scepticisme était fort, plus le projet a démarré lentement.

Notre tâche a consisté à aider chaque organisation à concevoir un processus d'auto-évaluation institutionnelle inspiré du cadre original. Chacune des organisations s'est chargée de la définition du mandat ainsi que de la collecte et de l'analyse des données, avec la participation des animateurs et, dans certains cas, d'experts de l'extérieur. En Afrique de l'Ouest, le processus d'auto-évaluation a été conçu lors d'un atelier conjoint auquel participaient les trois établissements de recherche, le CRDI et les animateurs. Lors de cet atelier, on a expliqué en quoi consistait l'auto-évaluation, défini le mandat pour chacune des études et commencé à mettre au point les instruments de collecte de données. Le fait que les trois organisations travaillent de concert était utile dans un sens, mais c'était aussi une distraction. Cela leur a permis de tirer des enseignements de leurs expériences respectives et de produire des

mandats et un processus de collecte de données plus solides. Mais chacune d'entre elles avait des besoins spécifiques et des problèmes différents à résoudre. À la réflexion, il aurait peut-être été plus productif de les réunir pour un atelier d'une journée et d'avoir ensuite des ateliers séparés pour chaque organisation. La collecte de données était structurée différemment pour chacune d'entre elles et des équipes ont été mises sur pied pour gérer l'auto-évaluation en fonction des normes en vigueur dans chaque organisation. Dans l'une d'entre elles, le directeur exécutif a mis en place une équipe d'auto-évaluation composée de plusieurs jeunes spécialistes et dirigée par le responsable de la formation. L'équipe était responsable de tous les aspects du processus et dépendait du directeur exécutif. Ce cas illustre l'importance de l'engagement des dirigeants et du personnel de soutien pour la réussite du processus tout entier (voir encadré 12.2).

Dans un autre organisme, le processus était dirigé par une équipe de deux gestionnaires haut placés qui ont embauché des consultants externes pour mener à bien divers aspects du processus, comme la collecte des données et l'analyse de certaines questions. L'équipe d'auto-évaluation a ensuite intégré ces rapports externes aux conclusions formulées dans sa synthèse. Dans une troisième organisation, la direction a rempli le rôle de comité directeur chargé des aspects stratégiques de l'auto-évaluation et confié divers volets du processus à des membres de l'organisation[6].

Les organisations ont eu recours à des mécanismes divers. Certaines ont confié le plus gros du travail à des spécialistes relativement subalternes, d'autres se sont assurées que la haute direction participait activement au processus. Chaque organisation a choisi sa façon de procéder. Ainsi, dans l'une d'entre elles, le rôle du directeur exécutif, bien qu'intentionnellement limité pendant l'auto-évaluation, a été crucial. Il était en effet chargé de veiller à ce que les principaux intervenants fournissent les données nécessaires. Influant et respecté dans la région, il a téléphoné personnellement aux intervenants internes et externes pour les encourager à répondre au questionnaire envoyé par l'équipe opérationnelle. Grâce à son intervention, le taux de réponse a été beaucoup plus élevé. Une autre organisation a demandé à un ancien directeur exécutif (le fondateur du Centre) de faire partie de l'équipe d'évaluation : il a pu apporter un point de vue historique sur un grand nombre des questions abordées. Il est devenu « le sage » et ses conseils ont été précieux.

Dans tous les cas où les évaluations ont été menées à bien, la direction de l'organisation avait activement promu un exercice de ce type et des ressources humaines et financières y avaient été consacrées. Dans le cas où

6. Les cas présentés à titre d'exemples dans les pages suivantes sont tirés de Charles Lusthaus *et al.*, *Améliorer la performance organisationnelle*, 1999.

Encadré 12.2

Évaluer la performance institutionnelle de l'intérieur : l'expérience du CIRDAP

Le CIRDAP est une organisation régionale située à Dacca, au Bangladesh. Créé en 1979 par la FAO avec le soutien d'autres organismes des Nations unies, le CIRDAP a pour mission de soutenir le développement rural dans les pays membres (11 en Asie et dans le Pacifique) et de promouvoir la coopération entre organismes de développement rural au niveau régional. Il dessert les États membres et leur apporte son soutien technique pour leurs travaux de développement rural intégré.

Le CIRDAP a entrepris une auto-évaluation avec l'appui total du directeur exécutif. Une équipe a été formée avec des représentants de chacune des divisions de programmes du Centre. Il est important de noter que, bien que le directeur exécutif ait changé au cours de l'auto-évaluation, le nouveau directeur était tout aussi favorable à cet exercice. L'évaluation a été facilitée par Universalia, le groupe ayant participé à l'élaboration du cadre.

En plus de mettre à l'essai le cadre d'auto-évaluation institutionnelle, le CIRDAP souhaitait aussi se pencher sur les liens qui existent entre l'évaluation de l'organisation (diagnostic) et la planification stratégique pour l'avenir (prescription). Avec l'aide du Asian Institute of Management (AIM, institut asiatique de gestion) aux Philippines, un processus de planification stratégique a été intégré à l'évaluation. Au début, l'équipe d'auto-évaluation a fixé l'échéancier pour la mise au point des instruments d'évaluation, la collecte des données, leur analyse et les recommandations. Cet échéancier a été respecté, souvent au prix de longues heures de travail pour le personnel qui participait à l'exercice. L'équipe d'auto-évaluation a collecté la plupart des données au moyen d'analyses documentaires, d'entrevues et de groupes de discussion avec d'autres membres du personnel. Elle a soigneusement documenté son travail et tenu le personnel informé de ses progrès.

Grâce au soutien constant apporté par le reste de l'institution et à l'engagement du personnel, l'auto-évaluation du CIRDAP est passée sans encombre de l'étape du diagnostic à celle de la planification stratégique, dernière activité prévue. Le rapport final de l'évaluation a été utilisé comme document de base pour l'atelier de planification stratégique.

l'évaluation n'a pas été terminée, la direction du centre n'a pas fermement soutenu l'évaluation ; de plus, il a été annoncé au cours des discussions que le directeur quitterait son poste et il a cessé de s'intéresser au projet. On ne sait pas encore si la nomination du nouveau directeur changera quelque chose. Il faudra engager des discussions avec ce dernier pour déterminer si,

dans l'état actuel des choses, l'évaluation présente un intérêt. Il faudra notamment déterminer si le nouveau directeur considère le processus comme une occasion d'évaluer la structure et les fonctions du centre de recherche ou s'il l'envisage comme un mécanisme de conformité. La façon dont il perçoit son rôle sera déterminante, de même, comme nous le verrons plus loin, que le rôle et la position du CRDI dans le processus.

Un atelier conjoint réunissant les dirigeants des trois centres d'Afrique de l'Ouest a permis de présenter le cadre et de discuter de la nature du processus et de ce que l'on souhaitait accomplir au moyen de l'évaluation. Néanmoins, les organisations en étant à des stades différents, il n'a pas été possible d'avoir un calendrier d'exécution unique pour les différentes organisations. Le processus a donc coûté un peu plus cher et demandé légèrement plus de temps à toutes les parties intéressées. Cela a en outre compliqué la mise en route de l'exercice : les divers participants en étant à des stades différents et ne partageant pas les mêmes opinions, un exercice collectif convenait moins bien. L'atelier conjoint a cependant montré combien il était important de tenir compte des points de vues et des intérêts des différentes organisations si l'on voulait obtenir leur participation sans réserve au processus (voir encadré 12.3).

Encadré 12.3

Créer un climat de confiance pour faire avancer l'auto-évaluation

Les centres de recherche d'Afrique de l'Ouest – CODESRIA, CEDRES et CIRES – ont participé à un atelier conjoint pour mettre en route le processus d'auto-évaluation. On était parti du principe qu'un atelier conjoint permettrait de réduire les frais : l'équipe d'animateurs n'aurait besoin de se déplacer qu'une seule fois pour les trois centres. Cela permettrait en outre de concevoir une méthodologie commune et les organisations pourraient ainsi comparer leurs expériences.

Mais l'atelier conjoint a créé certaines tensions que l'on n'avait pas prévues. Chaque centre avait des préoccupations et des problèmes différents. Pour les organisations, il était donc beaucoup plus difficile qu'on ne l'avait envisagé de participer activement et sans réticence à un exercice collectif de ce type. En remaniant l'atelier pour permettre plus de travail individuel et en mettant l'accent sur les problèmes propres de chacun des centres, les animateurs sont arrivés à obtenir la confiance de ces derniers, essentielle à l'élaboration du processus d'auto-évaluation. Une fois que les institutions ont mieux compris les objectifs de l'auto-évaluation et en quoi celle-ci pouvait être utile du point de vue de leurs besoins et de leurs préoccupations propres, elles ont pu passer à l'étape suivante.

Le rôle du bailleur de fonds (dans la plupart des cas, il s'agissait seulement du CRDI) variait d'une institution à l'autre. Dans certains cas, les agents de programme de l'organisme de financement participaient activement au processus ; dans d'autres cas, ils ont été tenus au courant des progrès de l'évaluation mais ils n'y ont pas participé. L'expérience montre clairement que l'organisme de financement peut très bien participer et apporter son soutien à condition que les rôles soient clairement définis. Il faut veiller à ce que, lorsque le financement d'un projet ou la subvention de soutien arrivent à leur terme, des données partielles ne soient pas utilisées contre l'organisation. C'est ce qui s'est passé pour l'un des centres. Pendant l'auto-évaluation, un certain nombre de documents de travail ont été préparés et diffusés au sein du centre de recherche. Ils reflétaient des idées proposées par divers membres du personnel. Dans certains cas, il s'agissait d'idées avec lesquelles la plupart des gens étaient d'accord, dans d'autres, c'était la première fois que les questions étaient soulevées. Comme le CRDI participait à l'évaluation, les documents lui ont été communiqués. Lors d'un incident isolé, un employé du CRDI a relevé certains points de l'un de ces documents et s'en est servi pour mettre en question les actions du centre de recherche. Cela a suscité certaines inquiétudes quant à la façon dont l'information était utilisée ainsi que des craintes que les organismes bénéficiaires soient pénalisés pour avoir appliqué un processus transparent. Avancer des idées dans le cadre d'un dialogue ouvert est une chose. Soulever des questions de l'extérieur avant que les membres de l'organisation ne soient parvenus à leurs propres conclusions en est une autre. Et la distinction est parfois difficile à faire.

Comme indiqué ci-dessus, la plupart des évaluations ont pris plus longtemps que prévu (l'une d'entre elles n'est d'ailleurs pas encore terminée). Personne n'avait réellement anticipé le travail qu'une auto-évaluation représenterait pour le personnel, les membres de l'organisation et les autres intervenants. Pour surmonter certains des obstacles mentionnés ci-dessus, il a fallu travailler avec tous les intervenants. Dans l'un des cas, on a été confronté à la réticence initiale d'un membre de l'équipe d'auto-évaluation qui avait, lors d'une auto-évaluation antérieure, eu une expérience difficile avec un consultant externe. Il a fallu que le consultant qui gérait cette auto-évaluation en tienne compte et tente de le rassurer avant que le processus ne puisse se poursuivre. Pour ce faire, il a recouru au dialogue, à la négociation et à la persévérance. Ailleurs, bien que l'auto-évaluation ait été entreprise officiellement et que tout le monde, au sein de l'organisation, ait été informé, les membres du personnel chargés de l'auto-évaluation n'avaient pas le temps de mener de front l'évaluation et leurs travaux habituels. L'équipe a fini par informer la direction du problème et le personnel en question s'est vu accorder plus de temps pour l'évaluation.

Dans tous les cas, l'auto-évaluation a amené les organisations à se pencher de plus près sur les questions relatives à leur mission et leurs orientations. Comme l'a fait remarquer Bajaj dans son étude (1997), c'est l'organisation elle-même, et non le projet, qui présente le plus d'intérêt aux yeux des évalués. Il est ressorti de chaque auto-évaluation que des changements fondamentaux doivent être envisagés dans la mission ou la structure de l'organisation. Ainsi, l'un des centres s'est rendu compte que, dans ses efforts pour être bien financé et devenir une organisation solide, il s'était mis à faire concurrence à ses membres sur les projets financés par des bailleurs de fonds. Le conseil d'administration et la direction ont compris qu'ils devaient modifier la nature des projets soutenus, de façon à compléter et appuyer les efforts des membres au lieu de leur prendre des projets. Ils sont arrivés à la conclusion que, plutôt que de se contenter d'obtenir un financement pour la mise en œuvre de projets, l'organisation devait s'occuper d'obtenir un soutien pour offrir des programmes de formation à ses membres, déterminer dans quels nouveaux domaines ses membres pourraient faire des recherches et, plus généralement, trouver des façons de mettre en valeur les capacités de ses membres afin qu'ils puissent faire leur travail dans leur propre pays.

La constatation que le processus d'auto-évaluation attire surtout l'attention sur l'organisation n'est pas surprenante en ce sens que, à mesure que le contexte évolue, l'écart entre la structure et la mission de l'organisation d'une part et le contexte d'autre part, s'accentue. L'évaluation institutionnelle représente donc un mécanisme qui tombe à point nommé pour examiner cette question. Comme nous n'avions pas prévu que les évaluations révéleraient la nécessité de changements aussi importants, nous n'avions pas réservé suffisamment de temps pour ces questions. En règle générale, on s'attendait à ce que les évaluations montrent que seuls de petits ajustements s'imposaient. En fait, elles ont révélé que des changements beaucoup plus profonds étaient à envisager, changements auxquels il faudrait consacrer plus de temps à long terme.

Ce que nous avons appris

Chacune des organisations avec lesquelles nous avons travaillé était unique. Elles en étaient toutes à des stades différents de leur développement et aucune n'avait les mêmes enjeux de départ. Cela a fait ressortir le caractère individuel du processus et confirmé que l'on ne peut pas préconiser la même approche pour toutes les organisations. Il faut concevoir chaque

évaluation en fonction de son contexte particulier et prévoir suffisamment de souplesse pour pouvoir l'adapter au fur et à mesure que l'on creuse et découvre les différentes couches de l'organisation. Voici les principales leçons que nous avons retenues en ce qui concerne la conception des évaluations et le processus d'auto-évaluation lui-même.

Les évaluateurs à l'interne ne sont pas nécessairement moins exigeants envers eux-mêmes qu'un évaluateur de l'extérieur

Dans les organisations participant à cette étude, la direction a examiné et, parfois, adopté des recommandations qui remettaient fondamentalement en question leurs structures de gouvernance. Comme ce sont des membres de l'organisation qui avaient fait l'enquête et l'analyse et proposé les recommandations, il y avait nettement plus de chances que l'organisation prenne des mesures concrètes. Les exemples ci-dessous montrent comment les résultats des auto-évaluations ont été directement utilisés par les personnes concernées.

- Une organisation a découvert qu'elle avait besoin d'une capacité bien plus importante pour assurer la formation et le soutien technique de ses membres. À la suite des recommandations proposées dans le rapport d'auto-évaluation, elle a renforcé son unité de formation et lui a confié un rôle beaucoup plus important dans son travail.
- Une autre organisation a prolongé le processus d'auto-évaluation par un exercice de planification stratégique de trois jours au cours duquel les résultats de l'auto-évaluation ont servi à mettre au point des stratégies.
- Un centre s'est servi de son rapport d'auto-évaluation pour préparer une réunion spéciale du conseil d'administration lors de sa réunion annuelle.

L'un des cas montre cependant qu'il n'est pas toujours possible que les membres de l'organisation s'approprient les résultats d'une auto-évaluation. Cette organisation n'a jamais terminé l'exercice du fait d'un changement dans la direction. Le directeur est parti juste avant que le processus ne commence et il s'est passé un certain temps avant qu'un nouveau directeur ne le remplace. Aucune suite n'a été donnée et le rapport préliminaire sera vraisemblablement oublié sur une étagère.

Dans une auto-évaluation, il est toujours possible que les intérêts personnels des protagonistes les incitent à présenter la situation sous son meilleur jour. Soit pour montrer que tout va bien, soit pour donner une image de l'organisation qui encouragera des organismes extérieurs à la financer. Nous n'avons pas rencontré ce problème dans notre étude. Des questions difficiles ont été soulevées et examinées dans le cadre de l'auto-évaluation dans tous les organismes. Les missions ont été remises en question et les recomman-

dations appelaient à des changements assez importants. Il y a plusieurs raisons à cela :

- de par la nature même du processus, des protagonistes très divers participaient à l'auto-évaluation. Il ne s'agissait pas exclusivement d'un seul « niveau » de l'organisation. Il était de ce fait possible de présenter tout un éventail de points de vues et de problèmes. Les organisations qui ont un point de vue unique n'existent pas. En faisant participer toutes sortes d'intervenants, on s'assure que les préoccupations et les points de vues différents soient entendus ;
- par ailleurs, toutes les organisations avaient fait l'expérience d'évaluations externes dans le cadre desquelles elles avaient eu affaire à un évaluateur qui, ne s'étant jamais donné la peine de creuser pour découvrir les différents niveaux de complexité de l'organisation, avait été incapable de présenter des recommandations pertinentes. Les participants à l'auto-évaluation ont semblé apprécier l'occasion qui leur était offerte d'examiner les enjeux en profondeur, en compagnie d'autres intervenants comprenant la complexité de l'organisation ;
- en fin de compte, ce sont le personnel et les membres de l'organisation qui doivent vivre avec ses réussites et ses échecs et non pas les évaluateurs de l'extérieur. Ils ont donc tout intérêt à saisir l'occasion qui leur est offerte de faire leur possible pour améliorer l'organisation.

C'est lorsqu'il est dissocié du cycle du projet que le processus d'auto-évaluation est le plus efficace

Le scepticisme des organisations quant aux motivations qui sous-tendaient l'exercice a été l'un des premiers défis rencontrés : était-ce juste une autre façon pour le bailleur de fonds de s'infiltrer dans l'organisation afin de décider de son financement futur ? Cette crainte était encore plus vive chez les organismes qui approchaient de la fin de leur cycle de financement. Les évaluations étant le plus souvent effectuées en partie pour déterminer si l'on va continuer ou non à financer le projet ou l'organisation en question, c'est là un problème inhérent au processus d'auto-évaluation. De ce fait, alors que le concept d'auto-évaluation devrait être associé au renforcement de l'organisation, on a naturellement tendance à se demander en quoi l'évaluation va influer sur le cycle du projet. Dans les cas où le financement du projet arrivait à terme, on avait encore plus tendance à considérer que les résultats de l'évaluation décideraient des prochains projets (possibles).

Dans le cas où le processus était le plus clairement dissocié du cycle de financement, la mise en œuvre s'est avérée beaucoup plus facile. Pour cette

auto-évaluation, l'agent de projet de l'organisme de financement ne participait pas activement à l'exercice. Il a discuté ouvertement de la question avec le personnel de l'organisation bénéficiaire participant à l'évaluation et il a été convenu que celle-ci serait indépendante du projet et que l'agent de programme de l'organisme de financement n'interviendrait pas. Cette décision a été respectée tout au long de l'évaluation. L'agente de programme a été tenu au courant de ce qui se passait et des résultats de l'évaluation sans être vraiment informée des détails tout au long de l'exercice. S'il est possible de concevoir une approche axée sur la collaboration, les conditions spécifiques de cette collaboration doivent être définies sans ambiguïté dès le début. On suggérera les principes suivants :

- le mandat de l'évaluation devrait être élaboré en collaboration ;
- les documents d'évaluation devraient être partagés judicieusement. Et le fait qu'ils soient remis au bénéficiaire devrait être considéré comme une preuve de confiance et de collégialité. Leur contenu ne devrait pas être utilisé contre l'organisation, pas plus que l'organisation ne devrait avoir de craintes à ce sujet ;
- on ne devrait jamais perdre de vue l'objet de l'auto-évaluation. Pour l'organisation, elle se traduira par des recommandations visant des changements particuliers. Pour le bailleur de fonds, l'important sera de déterminer comment renforcer les capacités de l'organisation au moyen d'une évaluation efficace et de la mise en application des recommandations.

Une auto-évaluation et une évaluation externe ne visent pas les mêmes objectifs

Une auto-évaluation et une évaluation externe sont toutes deux des processus valables. Une étude externe est souvent nécessaire pour rendre des comptes quant au financement reçu et contrôler la qualité. Sans processus internes parallèles, une évaluation externe ne contribue pas toujours au renforcement institutionnel de l'organisation. Une auto-évaluation, par contre, répond à ces besoins en fournissant à une organisation le mécanisme dont elle a besoin pour examiner ses propres progrès et déterminer les modifications à apporter. Elle renforce la capacité de réflexion de l'institution, élément important de tout organisme soucieux d'apprendre. Ceci l'aide en outre à traiter d'égal à égal avec les intervenants externes (les organismes de financement). Les organisations sont mieux placées pour négocier avec les bailleurs de fonds la forme que prendront les évaluations qui seront alors davantage axées sur les progrès de l'organisation dans son ensemble que sur la réussite d'un projet individuel.

Les enseignements tirés du processus

Il n'y a pas que dans ces secteurs clés de la connaissance que le processus d'auto-évaluation s'est développé différemment dans les diverses institutions. Les réussites et les problèmes rencontrés suggèrent un certain nombre de modifications, tant pour l'organisme d'exécution que pour les animateurs :

- l'auto-évaluation a besoin d'un « champion ». Mais, pour que le processus se déroule sans heurts et sans ambiguïté, ce champion doit mettre en place un système garantissant la participation à part entière et la continuité ;
- l'auto-évaluation doit bénéficier de l'appui des groupes d'intérêts concernés, tant au sein de l'organisation – personnel et membres – que dans le milieu environnant : personnes touchées, ministères, autres sources de financement, etc. ;
- l'organisation devrait être disposée à débattre de sa mission et de sa structure. Même si, la plupart du temps, ce n'était pas ce que nous avions prévu initialement, c'est ce qui s'est produit dans tous les cas ;
- à l'issue du processus, il arrive souvent que les organisations continuent à s'intéresser à l'évaluation en tant que mécanisme d'apprentissage et de renforcement organisationnel. Dans cet esprit, elles établissent parfois une fonction permanente de suivi et d'évaluation ou modifient la mission d'une fonction existante. La notion d'une approche de l'évaluation axée sur l'apprentissage a des répercussions importantes pour la dotation en personnel et en temps voué à l'évaluation ;
- même si le processus d'auto-évaluation prend souvent plus longtemps qu'une évaluation externe, les recommandations sont facilement comprises quand elles sont présentées et elles ne nécessitent pas le même degré d'analyse et d'internalisation que lorsque l'on procède à une évaluation externe. Les délais entre la présentation des recommandations et leur mise en œuvre en sont considérablement réduits. Nous n'avons pas vérifié cette hypothèse, mais il semble que, au final, l'auto-évaluation ne prenne pas plus de temps qu'une évaluation externe, et peut-être même moins, si l'on mesure le temps écoulé entre le début des travaux et la mise en œuvre des recommandations ;
- il faudrait identifier les relations optimales entre les divers acteurs lorsque des intervenants de l'extérieur participent à une auto-évaluation conjointe. Nous ne savons pas encore quelles devraient être les caractéristiques de ces relations, mais il serait sans aucun doute très utile pour concevoir une auto-évaluation conjointe de se pencher sur les problèmes et les conflits possibles.

Les recherches à faire et les mesures à prendre

Nous continuons à penser que confier l'évaluation aux personnes qu'elle touche de plus près est un bon moyen de développer la capacité à procéder à des évaluations participatives au sein de nos organisations et dans notre travail avec nos partenaires. La pertinence de l'évaluation est plus tangible et il est plus probable que les personnes concernées en tirent des enseignements. Lorsque les premiers intéressés tirent eux-mêmes les conclusions de l'évaluation, les évaluateurs ne se posent plus la sempiternelle et contrariante question de savoir si les résultats serviront à qui que ce soit. Comme le démontrent nos études de cas, lorsqu'ils ont les mains libres, les membres et les intervenants des organisations procèdent à des évaluations portant sur les enjeux fondamentaux pour les organisations et leur travail futur. Un certain nombre de questions importantes demeurent cependant sans réponse :

- nous ne savons pas dans quelle mesure les interventions d'auto-évaluation seront durables. Il sera par conséquent essentiel de faire un suivi auprès des organisations étudiées au cours des prochaines années ;
- nous commençons à peine à élaborer avec ces partenaires et avec d'autres des systèmes internes de suivi et d'évaluation bien adaptés pour les aider à faire périodiquement des auto-évaluations ;
- nous ne savons pas si le processus peut être répété au sein d'une organisation, et si oui, de quelle façon : l'organisation hésiterait-elle à remettre à nouveau en question sa mission et sa structure de façon aussi radicale ? Ou pourrait-on assurer un suivi plus occasionnel sur un nombre limité de points ?
- si nous supposons que les donateurs verront dans l'auto-évaluation une approche pertinente, cela reste encore à vérifier : est-ce qu'elle aidera les organisations à réduire le nombre d'évaluations externes dont elles font l'objet ? Les bailleurs de fonds commenceront-ils à la voir comme un signe que les organisations ont renforcé leurs capacités ?
- nous n'avons pas, jusqu'à maintenant, fait clairement la distinction entre institutions et organisations. L'une des façons de les distinguer serait de décrire les institutions comme des organismes qui définissent des politiques et les organisations comme des structures chargées de mettre en application les règles et les politiques. Dans ce cas, les conditions sont-elles les mêmes dans les institutions et dans les organisations ? S'il est compliqué de procéder à l'évaluation participative d'une organisation, l'application d'une telle approche sera considérablement plus complexe dans le cas d'une institution (le système éducatif, par exemple) : il faudra tenir compte d'un éventail plus large de protagonistes, de questions plus nombreuses et d'une plus grande variété d'organisations concernées.

Ce sont là quelques-unes des questions concernant l'opérationnalisation d'une approche participative que nous explorerons au cours des prochaines années. Parmi les autres points à aborder figurent des questions de méthodologie concernant notamment les concepts de « validité », « rigueur » et « objectivité ». Il faudra y répondre si l'on veut que le suivi et l'évaluation participatifs soient un jour considérés comme valables et pertinents, et que les résultats de ce type d'évaluations soient utilisés sérieusement par des personnes autres que les utilisateurs de ces approches.

Nous nous sommes intéressés à ce genre de processus parce que nous avions constaté, au CRDI, que les évaluations étaient relativement peu utilisées par le Centre. Un autre facteur qui nous a incités à nous y intéresser est la philosophie du Centre qui consiste, entre autres, à collaborer avec nos partenaires du Sud plutôt que de simplement leur fournir un savoir-faire qu'ils n'ont pas. Pour que cette collaboration se révèle efficace, nos partenaires doivent assumer la responsabilité de leurs décisions et de leur développement. Notre rôle est de faciliter la mise en valeur de leurs capacités. En ce qui concerne les évaluations, il s'agit essentiellement d'une recherche conjointe de nouvelles approches. En effet, nous commençons à peine à comprendre comment on pourrait tirer un meilleur parti des évaluations dans notre propre milieu. Nos partenaires, qui ont plus souvent qu'à leur tour été l'objet des évaluations, ont une solide expérience à faire valoir dans ce domaine et nous espérons pouvoir en tirer parti pour renforcer notre façon d'utiliser les évaluations, tout en renforçant le contrôle que les bénéficiaires peuvent exercer sur le processus d'évaluation dans leur propre milieu.

QUATRIÈME PARTIE

CONCLUSIONS

This page intentionally left blank

13

Les instruments conceptuels pour repérer les changements

Enjeux et défis émergents

Dindo M. CAMPILAN

Conceptualiser le suivi et l'évaluation participatifs (SEP)

La constitution et la diffusion du savoir en matière de SEP nécessitent l'élaboration de concepts clairs. Les concepts servent généralement à analyser les phénomènes sociaux, à classer les objets que nous voyons autour de nous, à donner un sens aux phénomènes observés en les expliquant et à formuler des propositions de niveau supérieur sur la base de ces observations (Marshall, 1994). Dans le domaine du SEP, les concepts sont essentiels car ils nous permettent de comparer et de partager des expériences diverses en parvenant à une interprétation commune de sa pratique. En d'autres termes, les concepts sont les marches à gravir pour accéder au savoir.

Au fil des ans, la popularité grandissante du SEP a suscité une gamme diversifiée de concepts utilisés pour en décrire et en expliquer les processus, les structures et les relations. Si l'on peut y voir un signe que le SEP commence à s'inscrire dans le grand courant du suivi et de l'évaluation comme sujet d'étude, cela indique aussi le besoin qu'ont les praticiens de continuer à mieux bâtir et comprendre le SEP.

De façon générale, le but premier des interventions de développement est de changer un état de fait défavorable en capitalisant sur les aspect positifs pour en faire des potentialités de croissance. Le repérage de ce changement est donc une préoccupation centrale dans ce type d'intervention et la raison sous-jacente du suivi et de l'évaluation (SE).

Tableau 13.1
Les principaux concepts utilisés dans les cas de SEP

Expérience de cas	*Stratégie de SEP*	*Concepts connexes*	*Principales caractéristiques*
Hamilton *et al.*	Suivi et évaluation autonomes	Apprentissage interne, analyse institutionnelle	« ... mettre en place une tribune dans laquelle tous les usagers des forêts peuvent exprimer leur point de vue et leurs besoins et négocier une série d'objectifs ou de buts communs pour leur institution. »
Blauert et Quintanar	Évaluation participative par les intervenants	Apprentissage institutionnel, audit social, utilisation d'indicateurs locaux	« ... évaluer l'impact social et l'éthique d'une organisation ou d'un projet par rapport à ses buts et ceux de ses intervenants. »
Lawrence *et al.*	Élaboration participative des indicateurs	Analyse des intervenants, évaluation de la technologie, utilisation d'indicateurs locaux	« ... L'accent est mis sur l'élaboration des indicateurs et sur les atouts du recours à une grille de notation pour évaluer l'impact des nouvelles technologies agricoles. »
Sidersky et Guijt	Suivi participatif	Suivi des impacts par les groupes d'intervenants, dont les représentants de l'industrie, les groupes d'expérimentation agricole, une ONG et des associations communautaires	« ... permettre la collecte et le traitement d'informations plus utiles... pour que les fermiers sachent s'ils doivent poursuivre leurs efforts... pour modifier les pratiques et les stratégies... et avoir une influence sur des révisions plus significatives des politiques (aux niveaux des municipalités et de l'État, en se servant de données "locales". »
Abes	Évaluation participative des impacts	Évaluation longitudinale des impacts, apprentissage et mise en commun du savoir	« La participation des dirigeants-chercheurs a été un facteur important et positif du processus d'évaluation... car ils ont une bonne compréhension des problèmes. »
Espinosa	Suivi et évaluation communautaires	SE à l'initiative de la communauté	« ... partir de projets proposés par la communauté pour formuler les programmes des gouvernements locaux. »
Rutherford	Suivi communautaire	Recherche sur l'évaluation participative par des équipes de citoyens pour l'apprentissage	« nous avons démontré qu'un groupe local peut faire l'évaluation. Nous avions peu d'expérience de ce type d'évaluation et le processus a été un peu désordonné mais nous avons appris sur le tas. »

Ward	Suivi et évaluation participatifs	Apprentissage institutionnel et contrôle communautaire	« Qui dit apprentissage organisationnel dit apprendre avec les communautés locales et s'assurer que les villageois "tiennent le bâton par le bon bout". »
Symes et Jasser	Planification, suivi et évaluation participatifs	Planification stratégique au moyen de boucles d'apprentissage	« ... le concept de participation est appliqué non seulement au niveau du projet mais aussi dans l'organisation elle-même, à la planification stratégique par exemple. »
Torres	Suivi du développement local	Auto-réflexion par l'intermédiaire du *sistema de desarollo local* (système de développement local)	« ... des expériences avec des méthodologies d'évaluation et de suivi participatifs pour renforcer la planification du développement local... pour coordonner les efforts, partager les risques et mobiliser des ressources. »
Gobisaikhan et Menamkart	Suivi et évaluation participatifs	Suivi autonome par les intervenants	« ... un processus de collaboration continu dans lequel les bénéficiaires et les autres intervenants de divers niveaux travaillent ensemble pour évaluer un projet et, le cas échéant, prendre les mesures correctives qui s'imposent. »
Carden	Auto-évaluation institutionnelle	Approche axée sur l'apprentissage, renforcement institutionnel	« ... établir un cadre d'évaluation des capacités institutionnelles plus particulièrement destiné aux établissements de recherche. »

Dans la mesure où l'objectif principal consiste à mesurer le changement, le SE participatif ne diffère guère des autres stratégies de SE plus classiques. Ce qui le distingue des autres stratégies fondées sur le SE est la conceptualisation de la façon de mesurer le changement, de savoir qui participe et à quelles fins. Nous explorerons et discuterons ici les dimensions conceptuelles du SEP ainsi que d'autres questions connexes soulevées au séminaire des Philippines.

La diversité dans la pratique du SEP : points marquants du séminaire

Les participants du séminaire ont relevé deux nouvelles tendances dans le développement conceptuel du SEP. La première est la diversité croissante dans ses concepts, diversité qui témoigne de toute la gamme des expériences de terrain qui ont été présentées. Le tableau 13.1 donne un aperçu comparatif

des stratégies conceptuelles utilisées dans les études de cas présentées dans cet ouvrage. De tels inventaires peuvent servir de point de départ pour appliquer systématiquement les concepts du SEP.

Malgré la variété des stratégies, les participants du séminaire ont convenu que l'une des façons de distinguer les divers « types » de SEP était de définir les différentes fins ou fonctions de l'exercice. Le SEP peut être utilisé dans le contexte d'un projet de développement communautaire, comme partie intégrante d'un développement et d'un apprentissage institutionnel ou organisationnel, ou encore comme un moyen d'infléchir les politiques et d'assurer une meilleure communication des comptes au public. L'exercice peut être mené par le personnel interne ou par la communauté ou bien intégrer un plus grand nombre d'intervenants (ce point est abordé plus en détail un peu plus loin).

La deuxième tendance est la grande confusion qui entoure le SEP et les interprétations contradictoires dont il fait l'objet, le concept n'étant pas compris de la même façon par tout le monde. Pendant le séminaire, au début des séances, les participants commençaient souvent par explorer et clarifier leurs diverses définitions des concepts, avant d'entrer dans le vif du sujet. La leçon qu'ils en ont tirée est que l'on peut rendre les discussions plus constructives si l'on convient d'abord de ce que l'on entend par SEP, tout en acceptant les conceptions différentes. Cette approche a contribué à créer un climat plus propice à la discussion que si les participants s'étaient imposés les uns aux autres des cadres conceptuels.

Parmi les autres idées avancées par les participants, on citera les suivantes :

- tout exercice ayant pour but de dresser un inventaire des concepts du SEP doit se faire dans une atmosphère de franchise et de respect mutuel pour les opinions divergentes. Il y a normalement différents paliers ou stades à franchir avant d'en arriver à un consensus. Comme point de départ, il peut être bon de cerner les terrains d'entente généraux ; les discussions qui viennent ensuite peuvent révéler d'autres domaines de consensus ;
- l'une des difficultés consiste à parler la même langue lorsque l'on décrit le SEP. Certains ont proposé des définitions plus opérationnelles, d'autres ont avancé des métaphores (comme le comptage), des abstractions (humaniser le processus du SEP, par exemple) et des terminologies propres à telle ou telle culture (utilisation de symboles associés aux caractères chinois) ;
- étant donné les multiples significations associées à ces concepts, l'une des principales tâches consistait à surveiller la « langue » employée de façon à communiquer plus efficacement ce que les termes « suivi », « évaluation » et « participation » représentent (voir tableau 1, introduction, page 21). C'est un détail important pour établir un lexique général du SEP qui soit suffisamment précis pour être pratique, mais aussi assez général pour permettre des applications diverses.

Les participants au SEP

Bien que de plus en plus de gens reconnaissent que le SEP diffère du SE classique, il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre les deux. Quoi qu'il en soit, il est important de différencier le SE participatif et les autres stratégies de SE qui utilisent simplement des méthodes participatives. Dans le SEP, la participation devient un élément central de tout le processus, depuis la définition des objectifs et des besoins d'information jusqu'à l'analyse et l'utilisation des résultats. C'est le cas, par exemple, des initiatives qui font appel aux intervenants locaux pour établir le système de SEP (voir chapitres 4 et 8). Le SEP est différent des autres stratégies de SE qui peuvent faire usage de méthodes participatives (pour la collecte des données, par exemple), mais qui demeurent principalement contrôlées et déterminées par des gens et des groupes extérieurs ou spécialement choisis. En réalité toutefois, la dichotomie n'est pas si claire que cela : ce ne sont que les points extrêmes d'un continuum de diverses combinaisons de stratégies plus ou moins participatives.

Tout processus qualifié de participatif doit nécessairement avoir des participants. Par conséquent, le choix de ceux-ci représente une étape préliminaire cruciale à l'instauration d'un SE participatif. Cependant, l'identification et la sélection des participants font souvent problème. Les rapports de forces entre acteurs principaux peuvent déterminer qui est, en fait, capable de participer et dans quelles circonstances précises (voir chapitre 16). C'est en partie parce que quiconque fait le suivi et l'évaluation peut exercer un pouvoir sur les autres en déterminant comment les changements seront interprétés. La participation ou la non-participation des différents intervenants est fonction de qui est perçu comme étant à la tête du processus de SEP. Par voie de conséquence, les parties intéressées ne se présentent pas toujours librement pour participer au SE. Ou bien elles usent de stratégies pour bien se placer sur la scène du SEP, ou bien des acteurs plus puissants leur donnent l'occasion de le faire. Ces difficultés montrent la nécessité de réfléchir à notre conception des « participants » au processus de SEP.

Les cas exposés dans cet ouvrage font du SEP un processus qui inclut :

- principalement les gens de l'endroit ou de la communauté, ou
- un partenariat de bénéficiaires du projet et de spécialistes ou experts externes en SEP, ou
- un groupe plus nombreux d'intervenants qui participent directement et indirectement à des interventions de développement ou qui en subissent l'influence.

De façon générale, la tendance est à l'intégration d'un plus grand groupe d'intervenants pour qu'ils participent au SEP. Qui plus est, on s'entend généralement pour dire que la participation, sous une forme ou une autre, de la population locale est un élément essentiel du SEP. Cela soulève cependant d'importantes questions : qu'entend-on par population locale et quelles seront ses fonctions et ses rôles précis dans le processus du SEP ?

L'opposition « externe-interne » est souvent invoquée pour distinguer les uns des autres les groupes de participants au SEP. On peut ainsi demander à des intervenants ou des « experts » de l'extérieur qui n'ont aucun antécédent dans une initiative particulière d'établir ou d'animer un processus de SEP. D'autres approches de SEP, au contraire, sont principalement entre les mains de « gens de l'intérieur » ou de ceux qui participent directement aux projets de développement. Il peut s'agir de membres du personnel du projet sur le terrain, de groupes communautaires, de villageois ou de résidents de la localité.

Il existe encore une autre perspective qui combine les stratégies internes et externes de SE. Dans le cas du SE « mixte » ou en collaboration, les participants viennent tout à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. Le SE mixte a pour but d'offrir une perspective multiple et mieux équilibrée pour mesurer et interpréter les changements. Plusieurs études de cas présentées ici montrent les avantages relatifs qu'il y a à combiner dans le SEP des groupes d'intervenants de l'intérieur et de l'extérieur (voir chapitres 1, 2, 3, 4 et 11).

À la recherche des « piliers » du SEP

Compte tenu de la diversité qui caractérise la théorie et la pratique du SEP, les participants du séminaire ont convenu qu'un bon point de départ pour explorer les questions conceptuelles liées au SEP était l'identification des « piliers », les principes non négociables sur lesquels on peut ancrer les pratiques du SEP. Cela représente peut-être l'un des plus grands défis pour les praticiens du SEP. La définition des « piliers » oblige à se poser les questions suivantes : pourquoi le SEP est entrepris et pour qui ? Quel est le rôle de la participation au SEP et quand celle-ci a-t-elle lieu dans le SEP ? Toute tentative pour définir les « piliers » doit aussi tenir compte des choix stratégiques souvent faits dans le cas des approches de SE qui sont moins participatives au début. Examinons maintenant tour à tour chacune de ces questions.

Pourquoi et pour qui entreprend-on le SEP ?

Comme indiqué plus haut, le SE participatif n'est pas tellement différent du SE classique en ce sens que les deux consistent à mesurer puis à juger la performance (résultats et issues) de façon à pouvoir décider des mesures à prendre. Cependant, le SEP vise à faire plus que juger et prendre des décisions. Il a aussi pour but de créer un contexte propice à l'accroissement de l'autonomie des groupes d'intervenants – y compris ceux qui sont directement engagés dans une intervention particulière et directement touchés par celle-ci – pour qu'ils puissent apprendre à définir et interpréter les changements par eux-mêmes et, de ce fait, exercer un plus grand contrôle sur leur propre développement. Le suivi et l'évaluation autonomes par les groupes d'usagers des forêts, par exemple, peuvent leur permettre d'infléchir les politiques qui régissent l'utilisation des ressources naturelles (voir chapitre 1).

Comme le montrent les études de cas, le SEP comporte généralement une multitude d'objectifs qui reflètent les craintes et intérêts divers présentés par les participants au processus (voir tableau 13.1). Quels que soient les objectifs, l'important est de s'assurer que :

- le programme du SEP est clairement présenté à toutes les personnes et à tous les intervenants concernés. Convenons-en, cela n'est pas facile car, bien souvent, les intervenants n'ont pas une idée claire de leurs objectifs en ce qui concerne le SEP tant qu'ils n'ont pas commencé et qu'ils ne sont pas en train d'y participer ;
- la décision quant aux buts du SEP est elle aussi prise de façon participative. On reconnaîtra qu'il existe une multitude de raisons pour lesquelles on se lance dans un processus de SEP et qu'il est indispensable d'en passer par des négociations, la recherche d'un consensus, des concessions et des compromis.

Lorsque l'on s'efforce de clarifier les buts, on est amené à se demander : pour qui entreprend-on le SEP ? Contrairement aux approches classiques de SE, souvent fondées sur les besoins des gens de l'extérieur en matière d'information (bailleurs de fonds, gestionnaire central, autres groupes d'intérêts extérieurs, par exemple), le SEP vise à répondre aux besoins d'information et aux préoccupations d'un groupe beaucoup plus nombreux d'acteurs directement ou indirectement concernés par les changements et les résultats associés au développement.

Quel est le rôle de la participation dans le SEP ?

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'importance de la participation au SE (voir introduction). Cependant, il ne ressort pas toujours clairement des

propos de ses partisans s'ils considèrent celle-ci comme un moyen ou comme une fin – ou les deux. Pour certains, la participation au SEP est un moyen d'atteindre d'autres objectifs de développement (une plus grande efficacité, une meilleure prestation de services, etc.). Pour d'autres, il s'agit d'une fin (l'accroissement de l'autonomie, par exemple). Ainsi, dans une étude de cas en Colombie, l'accroissement de l'autonomie des assemblées locales par un suivi et une évaluation communautaires amène à faire de ceux qui sont censés être « les bénéficiaires ultimes » les « promoteurs » et les « planificateurs » des projets de développement (voir chapitre 6).

Malgré les arguments en faveur de la participation, on manque de preuves tangibles montrant ce qu'elle apporte réellement au processus de suivi et d'évaluation. Ainsi, l'une des études de cas illustre la manière dont des équipes de citoyens pour l'apprentissage ont effectué un suivi sur la participation de leurs membres au processus de SE et évalué les répercussions de leur travail sur la politique de développement et le processus décisionnel locaux ainsi que sur le perfectionnement professionnel et la capacité communautaire (voir chapitre 8).

Cependant, peu d'études examinent d'un œil critique le rôle et la nature de la participation au SEP, les répercussions de celle-ci sur ce processus et les conditions (propices ou non) pour sa pratique. La définition de méthodes et de normes pour évaluer systématiquement la valeur ajoutée présumée de la « participation » conférerait au concept de meilleurs bases empiriques. Cela est essentiel pour approfondir notre compréhension de ce que la participation au SEP signifie vraiment et de la manière de la transposer avec succès dans la pratique.

Quand y a-t-il participation au SEP ?

La plupart des praticiens du SEP reconnaissent que la participation n'est pas uniforme tout au long du processus de SE, mais qu'elle varie plutôt selon les contextes spatio-temporels. Il est donc possible de distinguer des niveaux et types différents de participation d'intervenants à des activités ou à des stades particuliers du SE.

Premièrement, la participation au SE peut évoluer pendant le cycle d'un projet ou d'une activité de SE à l'autre. Une stratégie participative peut être adoptée dès le début (au moment de la planification du projet, par exemple) et se poursuivre tout au long du projet ou elle peut n'être amorcée que durant certaines activités choisies (vers la fin du projet). Deuxièmement, le degré de participation peut varier selon les intervenants et les étapes du processus. Il arrive souvent que le degré d'engagement des différents groupes d'inter-

venants varie d'une activité à l'autre. Le SEP peut par exemple commencer avec un petit groupe d'intervenants choisis susceptible, par la suite, de s'agrandir ou de diminuer au gré des arrivées et des départs.

Ce qu'il importe de signaler, toutefois, c'est que le SEP ne devient pas participatif simplement parce qu'un plus grand nombre d'intervenants participent. L'important est de s'assurer que les intervenants ont leur mot à dire lorsqu'il s'agit de décider et de planifier qui participera et quelle forme prendra cette participation aux différents stades du processus de SEP.

Conclusions

Étant donné la quantité d'expériences et d'innovations dans le domaine du SEP, il serait difficile, voire contestable, de chercher des définitions et des concepts universellement acceptés et de définir des typologies strictes pour en catégoriser la pratique. Comme on le verra plus loin, il y a au moins quatre questions et défis sous-jacents dans le développement conceptuel du SEP.

Premièrement, le SE comme domaine d'étude à part entière est nouveau par rapport aux disciplines scientifiques classiques déjà bien ancrées dans un corpus dominant de théories, de méthodes et de normes. Ceci est encore plus vrai du SEP comme sous-discipline du SE. L'amélioration des concepts, des étiquettes ou des définitions sont des étapes obligées lorsque l'on pose les premières bases théoriques de tout domaine professionnel.

Deuxièmement, le SEP – et le SE en général – est un domaine interdisciplinaire qui emprunte des concepts et des instruments à diverses disciplines, dont les sciences sociales et biophysiques. Il est plus approprié de le considérer comme une « transdiscipline » (Scriven, 1993), avec ses racines et ses ramifications disciplinaires multiples (Horton, 1998). Bien que cette caractéristique fasse ressortir la grande applicabilité du SEP à toutes sortes de disciplines et de sujets, elle a aussi pour effet de rendre la tâche plus difficile lorsque l'on s'efforce de situer le SEP dans le corpus global des connaissances professionnelles. L'un des grands défis est de trouver comment aider la communauté pluridisciplinaire des praticiens (et théoriciens) du SEP à communiquer en partant de notions communes du SEP tout en en reconnaissant la diversité conceptuelle inhérente.

Troisièmement, la mise en place des fondements théoriques du SEP est en retard sur l'expansion rapide de sa pratique. Cela tient pour une large part au fait que le SEP plaît énormément comme processus pragmatique axé sur l'utilisateur. Les praticiens en apprécient les applications directes et pratiques

Encadré 13.1
Vers un nouveau grand courant
par Gelia T. Castillo

Si vous croyez vraiment à la valeur du suivi et de l'évaluation participatifs (SEP), vous devez aspirer à un nouveau grand courant, et pas seulement un autre sentier étroit, même s'il est participatif. Ne vous contentez pas du confort d'un micro-piédestal, prenez-vous en doucement aux macro-vedettes qui dominent le courant traditionnel. Soyez les vedettes d'un nouveau grand courant.

Qu'est-ce qui me fait penser que le SEP devrait devenir un nouveau grand courant ? Avec l'apparition de nouveaux « espaces » dans les gouvernements, dans les bureaucraties et dans les organisations internationales, il est devenu possible de proposer des stratégies participatives. C'est la nouvelle mode, même pour la Banque mondiale. Le monde est à l'aube d'une ère de culture participative. Bien des pays se démocratisent et se décentralisent et créent de nouveaux espaces pour que les communautés, la société civile et les simples citoyens puissent participer au développement.

On a dit du processus de SEP qu'il accroît l'autonomie. Mais il n'est pas encore institutionnalisé dans le domaine du développement. Pour le moment, le corpus des connaissances sur le SEP est jeune, fragile et vulnérable aux « attaques » des critiques et des sceptiques. Sans hérauts placés aux endroits stratégiques, il pourrait disparaître comme d'autres modes éphémères en matière de développement.

Plusieurs questions et observations viennent à l'esprit lorsque l'on réfléchit au chemin à parcourir pour faire du SEP un courant principal. En premier lieu, comment peut-on réunir notre richesse collective de connaissances, de compétences, d'expérience, d'énergie et d'engagement dans le SEP ? C'est une approche qui demande beaucoup d'énergie et de temps. On emploie souvent à son égard le terme de processus, mais quels en sont les produits ? Quelle en est la valeur ajoutée compte tenu des investissements considérables en ressources humaines qu'il nécessite ? Deuxièmement, lorsque vous dites que la participation comme principe de base n'est pas négociable, qu'est-ce que cela veut dire ? Pour que la participation soit vraiment participative, il faut que l'on puisse avoir le choix (la liberté) de ne pas participer. Enfin, on caricature souvent les différences qui existent entre le SEP et les évaluations extérieures. On a tendance à opposer interne/externe, participatif/classique, subjectif/rigoureux, qualitatif/quantitatif, officiel/officieux, etc. Mais c'est véritablement une caricature. La réalité se situe souvent entre ces deux extrêmes. Comment le SEP peut-il être utile pour une évaluation externe, et vice-versa ? La quantification et la participation ne sont pas forcément des contradictions : la documentation qualitative doit être tout aussi rigoureuse que la quantification si l'on veut qu'elle soit crédible et utile.

Il y a plusieurs points à prendre en considération dans nos efforts pour faire du SEP un courant et une profession :

- l'établissement d'un corpus de connaissances, dont des concepts et des principes clairement définis pour le SEP ;
- la documentation des expériences qui font ressortir les caractéristiques et la valeur ajoutée du SEP ;
- l'adoption de méthodes bien définies qui ont été éprouvées et la poursuite de l'innovation et de l'amélioration de la pratique du SEP ;
- la mise en œuvre de moyens pour renforcer les capacités pour créer, mettre en commun et se transmettre mutuellement connaissances et compétences ;
- l'établissement d'un système d'accréditation qui confère – officiellement ou non – un sceau de « bonne gestion interne » aux praticiens et qui soit un gage de travail de qualité ;
- la définition de l'éthique professionnelle de la discipline.

Si la conjoncture est plus favorable pour accroître la participation des gens, les hérauts et les praticiens du SEP sont-ils loin derrière ? Trouvez des champions, suscitez des regroupements et le SEP deviendra un grand courant !

Source : Adaptation d'une allocution prononcée au séminaire des Philippines (voir IIRR, 1998).

à des situations concrètes. Élaborer des théories à partir de la pratique du SEP est souvent un souci mineur. Il ne faut cependant pas perdre de vue que la systématisation des connaissances sur le SEP est bien plus qu'un exercice d'universitaire – la base de connaissances qui sera établie pourra servir de tremplin pour améliorer l'apprentissage et la mise en commun de ce que l'on considère comme les « meilleures pratiques » en matière de SEP.

Quatrièmement, les efforts pour documenter et consolider les diverses expériences de SEP afin d'en faire un objet de recherche à jour, complet et moderne, demeurent limités. La documentation est essentielle pour constituer un corpus de connaissances plus cohérent sur le SEP. Cependant, la plupart des praticiens ont peu de temps (et de ressources) à consacrer à une documentation systématique à long terme. Une bonne documentation nécessite souvent des compétences supplémentaires, c'est-à-dire une méta-analyse et la rédaction de rapports, ce que bien des praticiens ne sont pas toujours en mesure de faire, faute d'outils dans certains cas.

Si l'on veut avancer dans le développement conceptuel du SEP, il faut accepter la diversité, mais aussi parvenir à une meilleure compréhension de cette approche. Établir les « jalons » ou « les principes de base » du SEP représente, comme on l'a dit, une étape essentielle pour constituer notre base de connaissances sur le SEP. Cependant, cela oblige à se demander si, oui ou non, il est important – ou même nécessaire – de rechercher une convergence conceptuelle et d'élaborer « une langue commune » du SEP. On se deman-

dera également si, oui ou non, il est nécessaire de professionnaliser et d'intégrer le SEP comme domaine d'étude et de pratique (voir encadré 13.1). Il ne sera pas facile de répondre à ces questions. Il semble clair, cependant, que les défenseurs et les praticiens du SEP s'entendent sur l'importance de mieux le comprendre et le connaître.

14

Suivi et évaluation participatifs

Questions méthodologiques

Irene GUIJT

À la suite de sa première expérience d'élaboration d'un SE, un agriculteur brésilien s'est écrié : « C'est pire que le *tiririca* ! ». Au Brésil, le *tiririca* est une mauvaise herbe qui fait plein de nouvelles pousses lorsqu'on la coupe. Lors de l'élaboration du premier volet de son processus de SEP, chaque fois que le groupe trouvait la réponse à une question, plusieurs questions nouvelles se posaient. « Verra-t-on jamais la fin de ces questions? », se demandait-il.

Des principes de base, tels que la participation, l'apprentissage, la flexibilité et la négociation (voir introduction), influent profondément sur la conception et la mise en œuvre du SE – en en augmentant la complexité, comme cet agriculteur brésilien l'a rapidement constaté. Ce chapitre traite des questions méthodologiques qui se posent lorsque de nouveaux principes sont appliqués aux activités de suivi et d'évaluation : qui a besoin de quels renseignements, sous quelle forme, à quel moment et pour quelles raisons ? Ces questions vont bien au-delà de l'identification des méthodes les plus efficaces. Car celles-ci ne sont qu'une infime partie des vastes processus de communication qui sont au cœur du SE.

Ce chapitre est constitué de deux parties. La première est consacrée aux trois grands aspects pratiques du SEP : étapes fondamentales, indicateurs et méthodes. La seconde met en lumière cinq dilemmes et difficultés à mieux comprendre et maîtriser si l'on veut que le SEP devienne un meilleur instrument et soit plus couramment utilisé. Pour ce chapitre, on s'est servi des études de cas présentées dans ce recueil, ainsi que du compte rendu du séminaire des Philippines (IIRR, 1998) et d'autres expériences pertinentes.

Aspects pratiques

Les étapes fondamentales

Le SEP peut prendre maintes formes. Dans certains cas, il s'agit d'initiatives qui se limitent à un organisme local et à une zone géographique restreinte. Dans d'autres, ce sont des initiatives axées sur l'apprentissage interorganisme à l'échelle de toute une région ou même d'un pays entier. Chacune a été conçue en fonction d'objectifs précis (voir introduction et chapitre 13) et encourage la participation de divers groupes d'intervenants à des aspects spécifiques de l'initiative – certaines contribuant à une plus grande homogénéité de la communauté, d'autres tenant compte des différences internes et composant avec elles. Malgré cette diversité, les débats du séminaire des Philippines ont aidé à identifier certaines étapes fondamentales (voir encadré 14.1) apparemment communes à la plupart des approches de SEP (voir aussi figure 1, introduction).

Encadré 14.1
Les étapes fondamentales de l'élaboration du SEP

1. Déterminer qui doit s'impliquer et accepte de le faire.
2. Préciser ce que les participants attendent du processus (les données dont ils ont besoin) et la façon dont chaque personne ou groupe souhaite contribuer.
3. Définir les priorités du suivi et de l'évaluation (les objectifs et activités sur lesquels on se concentrera).
4. Déterminer quels indicateurs fourniront l'information dont on a besoin.
5. Convenir des méthodes, de la répartition des tâches et de l'échéancier pour la collecte de l'information.
6. Recueillir l'information.
7. Adapter, le cas échéant, la méthode de collecte des données.
8. Analyser l'information.
9. S'entendre sur la manière dont les conclusions seront utilisées et par qui.
10. Déterminer si le processus de SEP doit être poursuivi et, si oui, comment. Moduler la méthode en conséquence.

Si ces étapes peuvent faire penser à un simple cycle de questions-réponses et mise en œuvre, la séquence n'est cependant pas toujours la même et comporte de petits cycles internes au sein desquels les étapes sont répétées. Ainsi, l'étape 9 est fondamentale dans le processus et doit sans cesse être discutée – et ce, dès le début. La qualité et la nature de l'information obtenue à terme conduiront à revoir les idées de départ quant à l'identité des

utilisateurs finaux. C'est la raison pour laquelle la question n'est abordée que tard dans le processus – après l'étape 8. On notera par ailleurs que la sélection des indicateurs et celle des méthodes sont intimement liées. Il peut arriver que l'on trouve l'indicateur idéal mais il faudra l'ajuster, s'il n'existe dans la pratique aucun moyen de l'évaluer. Les participants du séminaire des Philippines ont en outre reconnu que ces étapes fondamentales s'intègrent à un ensemble de principes de conception tels que « identifier avec rigueur tous les groupes[1] d'une collectivité et les amener à prendre part à toutes les étapes » (tout en étant conscient des limites de la « participation totale ») et « analyser les données immédiatement et en parler rapidement aux participants » (IIRR, 1998).

Comme on l'a vu dans la partie traitant des questions conceptuelles, ce qui distingue ces étapes du SE classique est la réponse que l'on apporte à la question : « qui participe ? » ou, comme le demandent Estrella et Gaventa (1998) : « *who counts reality ?* » (qui compte la réalité ?). Dans les processus de SEP, ceux qui ne participent généralement pas aux décisions concernant l'objet ou les modalités de l'évaluation jouent un rôle plus actif. Les « exclus » sont souvent des membres de la communauté, des « intervenants primaires » comme on les appelle. Mais il peut aussi s'agir d'employés débutants affectés à un projet. De collecteurs de données, ils deviennent concepteurs ou critiques de processus ou encore analystes ou utilisateurs de l'information.

Ces étapes fondamentales peuvent varier de deux façons. Il peut arriver que des étapes différentes soient choisies, telle la « validation des données par les communautés locales », dont fait état Abes. Pour sa part, Espinosa mentionne que la « formation des leaders ou représentants des communautés » a été importante dans son travail de suivi et d'évaluation avec des communautés indiennes de Colombie. On constate par ailleurs des variations du degré de participation des divers intervenants. Hamilton et ses collègues décrivent ainsi comment, au Népal, le personnel de programme a élaboré quatre types de SEP différents sur *qui participait* et *comment*. Cette approche a abouti à des étapes fondamentales, différentes pour chaque type de SE. Le personnel a par exemple créé le bilan de santé des groupes d'usagers des forêts (GUF) sans que ceux-ci élaborent d'indicateurs (étape 4). Néanmoins, grâce à leur participation active à l'analyse (étape 8), le bilan de santé demeure utile aux GUF. Les étapes varient également lorsque les utilisateurs finaux ne sont pas des « communautés ». Ainsi, s'il s'agit de diplômés d'un programme de leadership (chapitre 5) ou d'institutions (chapitres 11 et 12), d'autres étapes s'imposent pour tenir compte des différents publics ou échelles de fonctionnement (voir « Niveaux d'analyse », page 306).

1. Même s'il a été jugé impossible d'inclure tous les groupes, on devrait donner à chacun d'eux l'occasion de participer.

La qualité du processus de SEP est, pour une large part, fonction de qui participe à chaque étape et de la manière dont il le fait. Il est donc crucial de déterminer avec soin les intervenants – ce qui ne se limite pas à une simple énumération des groupes importants. Cette sélection dépend de l'objet et de l'objectif du suivi. Blauert et Quintanar expliquent comment, au début de leur travail au Mexique, ils ont identifié avec soin dix groupes d'intervenants, auxquels sont venus s'ajouter par la suite de nouveaux groupes également inclus dans le processus (chapitre 2). Au Brésil, par contre, on a choisi à dessein de limiter la participation à trois groupes, puis de l'élargir petit à petit quand les intéressés ont jugé possible et souhaitable de le faire (chapitre 4). La question des participants au SEP est examinée plus en détail dans la partie traitant des questions conceptuelles (chapitre 13). Nous nous bornerons ici à souligner que le SEP n'est pas utilisé uniquement avec des communautés ou des sous-groupes de ces communautés. Il peut y avoir tout un éventail d'audiences et de degrés de participation – avec des implications méthodologiques différentes en termes de problèmes, méthodes, processus et résultats.

Ce n'est pas tant le fait d'être suivies rigoureusement et uniformément qui rend ces étapes fondamentales importantes que le fait qu'elles suscitent un processus de planification plus réfléchi pour le travail de SEP. Elles ont tout au moins aidé Espinosa à créer « un système de suivi et d'évaluation des plans et des projets de développement afin que les collectivités continuent à participer activement à leur mise en œuvre, leur gestion et leur supervision ».

La négociation des indicateurs et les solutions sans indicateurs

C'est sur les indicateurs que portent surtout l'attention et les efforts consacrés aux initiatives de SEP[2]. On ne devrait sans doute pas s'en étonner puisqu'ils sont des approximations de processus, événements ou tendances complexes. Ils n'ont toutefois pas à être parfaits, mais seulement assez pertinents et précis pour permettre une interprétation.

Les meilleurs indicateurs sont ceux qui révèlent les changements liés à un phénomène particulier qui, en lui-même, constitue une question ou un problème plus épineux. Ainsi, « le sentiment que la forêt nous appartient » est une approximation du sentiment qu'ont les gens que c'est à eux d'en prendre soin (chapitre 1). De la même façon, la « familiarité de tous avec le travail de leurs collègues » témoigne de la liberté d'accès à l'information et du caractère démocratique global qui règnent dans une organisation (chapitre 2). Une autre fonction des indicateurs tient au processus même de

2. Affirmation fondée sur Woodhill et Robins (1998), Guijt (1998), Community Partnership Center (1998), NEF (1997) et IIRR (1998).

négociation, qui joue un rôle de « nivellement ». En réunissant divers intervenants pour cerner les données essentielles, il contribue à la clarification des objectifs en matière de changement, des opinions à ce sujet, de l'information dont ils ont besoin et des valeurs des intervenants (voir chapitre 7). Une troisième fonction, liée aux précédentes, est celle du « renforcement de l'autonomie ». Beaucoup estiment que la participation des intervenants primaires à la détermination des indicateurs renforce leur autonomie. Car ce sont ainsi les intéressés qui décident de ce qu'est une réussite ou un changement. Lawrence et ses collaborateurs décrivent par exemple comment certains agriculteurs conçoivent maintenant leurs propres évaluations après avoir appris le rôle de la recherche systématique d'indicateurs. Blauert et Quintanar concluent par ailleurs dans leurs recherches que « la recherche d'indicateurs ... [a] amené ... à une réflexion sur les préoccupations divergentes en matière de responsabilité et de règles et procédures démocratiques, et même à la négociation de positions contraires sur ces questions ». Cependant, parvenir à ce que l'élaboration d'indicateurs renforce l'autonomie des intervenants est un résultat impressionnant que peu d'artisans du SE peuvent se targuer d'avoir obtenu.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Le choix dépend entièrement des objectifs du processus de SEP et de l'information dont on a besoin. Au Laos, les recherches sur l'impact de l'aquaculture ont tourné autour d'indicateurs quantitatifs, distinguant toutefois les effets (ou indicateurs) « indirects » et « directs » (chapitre 3). Certains reflétaient des changements complexes, comme une « meilleure alimentation pour la famille », et d'autres des modifications plus simples, comme la « production de riz ». Par comparaison, dans les travaux d'Abes visant à évaluer les qualités de leader, les indicateurs liés aux « processus démocratiques » et aux « capacités de gestion » étaient plus importants. Torres et Espinosa, ainsi que Blauert et Quintanar, retiennent tous des indicateurs extrêmement qualitatifs, tels que le « degré de reconnaissance et d'acceptation de la pluralité des intérêts locaux » et la « tolérance de la diversité sociale et culturelle au niveau local ». Torres fait en particulier valoir l'importance de l'équilibre entre indicateurs tangibles et intangibles : « Il arrive souvent qu'il y ait des retombées inattendues qui, bien qu'intangibles, s'avèrent plus importantes – en termes de compréhension des impacts du projet – que les résultats tangibles escomptés ».

Nombreux sont les collaborateurs de cet ouvrage qui insistent sur l'importance des deux types d'indicateurs tout en étant étrangers au débat visant à déterminer lequel des deux est le meilleur. Ils montrent en effet comment mesurer nombre d'impacts qualitatifs dits « intangibles » grâce à des indicateurs quantitatifs, ou vice-versa. Rutherford cite un exemple intéressant, recueilli aux États-Unis où une équipe d'apprentissage de citoyens

avait choisi d'évaluer les changements découlant de la « revitalisation communautaire » en recensant le nombre et le type d'organismes communautaires de chaque communauté.

La sélection des indicateurs est l'une des étapes les plus difficiles dans la mise au point d'une approche de SEP, même si les intéressés conviennent que les indicateurs n'ont pas besoin d'être parfaits – il suffit qu'ils soient bons. Plus que toute autre, cette étape met en lumière la diversité des données requises par les différents intervenants et de leurs attentes quant au travail de suivi. La question qui guide cette sélection est cruciale. Selon l'expérience d'Espinosa, les groupes autochtones de Colombie se sont interrogés sur les « fruits » qu'ils escomptaient récolter pour leurs efforts. Sidersky et Guijt ont demandé aux membres des syndicats de se concentrer sur les « données » qui indiqueraient le mieux s'ils avaient atteint leurs objectifs. Les débats qui ont suivi ont révélé qu'une information tenue pour « fiable » par un groupe ne l'était pas nécessairement pour d'autres. Abes fait état d'une tout autre approche où aucune question n'est posée et où le personnel des ONG et les chefs de village analysent les anecdotes et les discussions pour en tirer des indicateurs clés.

La sélection des indicateurs peut se faire de différentes manières et avec une analyse plus ou moins approfondie. Blauert et Quintanar décrivent l'approche qu'ils ont mise au point pour trouver de bons indicateurs. Cette recherche repose sur des domaines empruntés au « cône » (Ritchey-Vance, 1998 ; voir chapitre 7). Chaque groupe d'intervenants a énoncé sa propre série d'indicateurs et l'équipe de recherche externe (comprenant des agriculteurs) a regroupé ces séries afin de les faire adopter ensuite par la communauté. Lawrence et ses collègues se sont, eux, limités à un sujet plus simple en utilisant une seule méthode, la grille de notation, pour identifier les indicateurs après avoir discuté librement de leurs attentes avec les agriculteurs. En ce qui concerne Sidersky et Guijt, qui étaient à la recherche d'un consensus entre les divers intervenants, des groupes hétérogènes ont discuté les indicateurs correspondant à chaque objectif jusqu'à ce qu'ils s'entendent sur les meilleurs. Puis ils les ont revus en fonction de leurs besoins, au fil du travail même de SE.

Bien que très différentes, ces expériences ont un point commun : ce sont les intervenants primaires, souvent des gens du pays aux prises avec les changements étudiés, qui ont arrêté les indicateurs. Si l'on veut qu'un plus grand nombre de groupes participent, il faut généralement passer d'indicateurs prédéfinis et « objectifs » à d'autres, « négociés » et contextuels. Le processus de négociation devient alors critique, car il faut ramener différentes opinions et priorités à un nombre limité d'indicateurs. À tous les niveaux, les décideurs découvrent que des indicateurs très divers sont pertinents pour

leurs décisions. Qu'il s'agisse de membres d'un ménage ou de responsables de politiques nationales ou internationales, plus il y a de « niveaux », et donc de groupes qui participent, plus il est difficile de parvenir à un consensus.

De telles négociations peuvent renforcer une vision commune du développement (voir chapitre 7 et Ricafort, 1996), surtout si l'on travaille avec des groupes aux opinions très divergentes au sein d'une même communauté, d'une communauté à l'autre ou d'un groupe externe à un autre. Cependant, au fur et à mesure que les visions ou politiques en matière de développement évoluent, que les besoins en matière d'information changent, les indicateurs et les normes de fiabilité doivent être renégociés. Souplesse et communication deviennent donc essentielles. La fusion des différentes perspectives ne se fait pas toujours sans heurt, et n'est pas toujours possible. Selon MacGillivray et Zadek (1995), « il ne s'agit pas simplement de savoir quels indicateurs permettent le mieux de décrire un processus ou un ensemble particulier d'événements. Il s'agit plutôt de déterminer qui voit son autonomie renforcée ou diminuée au cours du processus de sélection, d'élaboration et d'application ». Hamilton et ses collègues illustrent bien le lien qui existe entre accroissement de l'autonomie et appropriation des indicateurs. Ils expliquent comment les GUF emploient des listes parallèles d'indicateurs, certaines d'entre elles ayant été dressées par le personnel du programme et d'autres négociées. Les femmes de la communauté en ont établi une, ce qui a accru leur rôle dans la prise des décisions et leur a permis de se faire davantage entendre au sein des GUF.

La sélection des indicateurs est plus dynamique si les participants sont plus nombreux, mais elle exige plus de flexibilité encore lorsqu'il s'agit de projets ou programmes participatifs. Ceux-ci commencent généralement par des essais prudents, de petites interventions se fondant sur des évaluations participatives ou des activités visant à renforcer les capacités. Ce n'est que lorsque les intervenants se sont entendus sur les activités de développement que des activités plus étoffées et polarisées prennent forme. Au cours des projets, de nouveaux partenaires viennent souvent s'ajouter, de nouvelles idées germent et l'on arrête de nouveaux objectifs de développement. Chaque changement oblige alors à revoir les indicateurs existants. Plusieurs auteurs font état du caractère changeant de ceux-ci : ce n'est donc pas un phénomène isolé. Lawrence et ses collègues expliquent comment les fermiers sont passés de critères négatifs, qui dénotaient leur appréhension face aux nouvelles technologies, à des critères positifs, une fois que les effets bénéfiques de la technologie sont devenus manifestes. Sidersky et Guijt ont constaté que certains indicateurs étaient dépassés lorsque l'on recueillait l'avis de nouvelles personnes, revoyait les objectifs et adaptait les activités sur le terrain. Hamilton et ses collaborateurs mentionnent que, « dans les

domaines moins bien compris – l'analyse institutionnelle et les règlements sur la production de bois d'œuvre, par exemple – les indicateurs suggérés sont aussi plus faibles ». Les indicateurs deviennent plus précis au fur et à mesure que la compréhension progresse. Il arrive donc que certains indicateurs utilisés dans des initiatives participatives soient sans cesse modifiés, ce qui complique la tâche pour cerner des tendances claires sur de plus longues périodes.

Étant donné la complexité de la sélection et de l'adaptation des indicateurs, on commence à s'interroger sur des solutions de SEP ne passant pas par des indicateurs. Deux solutions intéressantes donnent matière à réflexion. Elles reposent sur des énoncés ou événements généraux, et non sur des indicateurs particuliers. La première, élaborée par la Christian Commission for Development in Bangladesh (Commission chrétienne pour le développement au Bangladesh) et par Rick Davies, tient compte des « changements importants », quels qu'ils soient, ayant trait aux grands objectifs, au lieu d'utiliser des indicateurs prédéterminés (voir encadré 14.2). La seconde consiste à vérifier des hypothèses (Harnmeijer, 1999). L'équipe d'évaluation a déterminé les hypothèses formulées pour le projet en termes des changements concrets qu'elle attendait d'un projet communautaire d'irrigation au Zimbabwe. L'un des critères cités, par exemple, était que « les femmes, surtout les pauvres, sont les principales bénéficiaires du projet ». L'équipe a ensuite entrepris de trouver des éléments pour appuyer, préciser ou rejeter les hypothèses. Même si le but premier était d'« évaluer », il est facile d'adapter l'idée de base au suivi et de la rendre plus participative.

Encadré 14.2
Un suivi sans indicateurs ?

La formule mise au point par la Christian Commission for Development in Bangladesh (CCDB) est particulièrement novatrice. Chaque groupe de crédit qu'elle finance signale tous les mois le changement le plus important survenu parmi ses membres concernant leur bien-être, la viabilité de leurs institutions et leur participation. Les groupes peuvent également mentionner, s'ils le souhaitent, un autre changement de leur choix. Dans le rapport, ils doivent exposer les « faits » (quoi ? quand ? où ? et avec qui ?) et expliquer pourquoi ce changement est le plus important de tous. Ce dernier aspect, qui force les membres du groupe à réfléchir et à apprendre, manque à la plupart des systèmes de SE qui s'efforcent d'obtenir des données numériques sans aucune interprétation. Ainsi, au lieu de répondre à des questions arrêtées à l'avance, le suivi de la CCDB vise à trouver des exemples importants liés à ses objectifs de développement à long terme.

Davies, 1998

La magie des méthodes

Les méthodes participatives sont un autre aspect populaire du SE car on croit souvent, à tort, que la différence réside dans la plus ou moins grande participation aux processus. Ceux qui découvrent le SEP s'attendent parfois à trouver toutes sortes de nouvelles méthodes passionnantes en usage. Le plus souvent cependant, on ne recourt qu'à un nombre limité de méthodes connues. Symes et Jasser se sont essentiellement concentrés sur les ateliers, tandis que Lawrence et ses collaborateurs s'en tiennent surtout à la grille de notation. Gobisaikhan et Menamkart, quant à eux, font état de discussions de groupe et de formulaires.

Les méthodes ont diverses fonctions dans le processus de SEP. Elles aident à déterminer les indicateurs, à parvenir à un consensus, à recueillir l'information, à la compiler, à en trouver la signification ainsi qu'à faciliter la communication des conclusions aux autres. Avec des fonctions aussi variées, il est clair, comme on le verra dans le tableau 14.1, qu'elles n'ont pas toutes les mêmes résultats et avantages. Ce tableau montre en outre qu'il peut y avoir bien des innovations si la sélection des méthodes repose sur des principes tels que la participation et l'utilité, plutôt que sur des idées arrêtées de ce que les autres (notamment les scientifiques et les décideurs) jugeraient acceptable.

La nécessité de combiner rigueur et participation (voir page 308 « Rigueur ou participation ») et de tenir compte de besoins d'information différents amène forcément à utiliser simultanément diverses méthodes (et méthodologies) dans bien des expériences de SEP : qualitatives et quantitatives, d'origine locale et externe, logiques et ouvertes, orales et visuelles. Au Mexique par exemple, pour élaborer les indicateurs, Blauert et Quintanar ont combiné les entretiens, qui permettent une certaine confidentialité, avec des méthodes d'évaluation rurale participative (ERP). Lawrence et ses collègues ont eu recours à une vaste analyse de situation pour arriver à la notation à l'aide d'une grille. Dans ses travaux, Torres a employé en Bolivie plus de vingt méthodes, des plus simples et rapides aux plus complexes et exigeantes. Pour choisir les bonnes méthodes, il est bien évidemment important d'examiner leur efficacité et de débattre de leur viabilité.

La première question qui vient à l'esprit au sujet du SEP et des méthodes est de savoir dans quelle mesure ils sont « participatifs ». Nul doute que les méthodes axées sur des diagrammes généralement associés aux évaluations participatives ont été très efficaces pour la collecte et l'analyse des données dans le contexte du SE. Ce serait cependant une erreur de partir du principe que les méthodes visuelles sont toujours les plus participatives. Comme l'explique Espinosa, les questionnaires peuvent être très participatifs, tandis

Tableau 14.1
Les méthodes employées dans les études de cas et leurs avantages

Méthode	*Avantages et résultats*	*Chapitres*
Documents illustrés donnant une note ou un rang	Provoquent la réflexion et la discussion, permettent la participation des analphabètes, sont simples.	1
Entretiens semi-structurés	Fournissent des renseignements plus approfondis en raison de leur confidentialité.	2
Organigrammes d'impacts	Permettent d'évaluer la dynamique interne de l'équipe et d'illustrer son avenir à titre d'organisation, impacts non prévus (notamment pour les gens de l'extérieur).	2
Grilles de classement	Permet de déterminer les critères pour l'évaluation du rendement et, plus particulièrement, pour l'évaluation du rendement des vulgarisateurs par les villageois.	2, 3
Classement par ordre de richesse/cartographie sociale	Fournit des données de base permettant d'évaluer les changements en termes de pauvreté, aide à constituer un échantillon utile.	10
Cadre de développement local ou « cône »	Détermine les indicateurs, fournit un cadre d'analyse des données.	2, 6, 7
Sécurité des conditions de vie des ménages	Fournissent des données de base.	10
Flux des ressources biologiques	Permet de déterminer les indicateurs locaux de changement et de connaître les priorités des fermiers.	3
Récits	Aident les chercheurs et les participants à intervertir les rôles, méthode traditionnelle d'échange d'informations.	5
Cartographie	Fournit des données, facilite les échanges, suscite la discussion.	3, 4
Principaux juges	Synthétisent les conclusions des discussions ouvertes.	5
Questionnaires	Fournissent des données.	4, 6

que le suivi en groupes à l'aide de cartes ou de grilles peut devenir un exercice axé exclusivement sur la collecte et l'analyse de l'information. Il faut du temps pour cerner l'essence des méthodes et voir plus loin que leur simple fonctionnement. Comme l'a écrit Ward, « [le personnel du projet] a appris à appliquer les principes de participation et d'apprentissage à différentes situations, au lieu de s'en tenir simplement à ses outils ou de se borner à répéter des exercices de formation ». Les méthodes peuvent contribuer à la réussite du SEP grâce au processus interactif et analytique qu'elles proposent et qui nécessite des animateurs habiles (voir page 312 « Rôles et responsabilités »).

Pour que les méthodes jouent un rôle d'intégration sociale, elles doivent être claires dans l'esprit des utilisateurs – ce qui est rendu possible par leur élaboration conjointe. Pour qu'une méthode participative soit interactive, il faut qu'elle soit adaptée à la communauté visée. Tout comme les questionnaires, les méthodes plus novatrices doivent être soumises à des essais sur le terrain. Elles ont en outre l'avantage d'être plus malléables que les méthodes statiques traditionnelles. Par ailleurs, lorsqu'elles sont élaborées en collaboration, elles ont plus de chances de répondre aux besoins locaux. Nombre d'auteurs de cet ouvrage font valoir l'importance de comprendre la situation et les formes de communication locales lorsque l'on sélectionne ou adapte les méthodes. Abes montre comment le recours à la psychologie philippine a permis de peaufiner le processus d'application des méthodes. Lawrence et ses collaborateurs soulignent l'usage fort différent que Boliviens et Laotiens font de la grille de notation, usage qui est étroitement lié aux cultures sociales et organisationnelles (voir page 314 « La documentation et la mise en commun de l'information »).

Pour qu'une méthode participative soit analytique, deux autres questions doivent être envisagées. Il faut en premier lieu réfléchir à la façon dont l'analyse change de nature selon la personne ou le groupe auquel elle s'applique. On assimile souvent les méthodes participatives à des discussions de groupe dans un décor champêtre. Mais des expériences comme celles que décrivent Rutherford et Abes montrent que les entretiens en tête à tête ou la documentation individuelle peuvent être de puissants outils de réflexion pour les gens et les groupes sociaux concernés. Pour Lawrence et ses collègues, alors que l'on était soucieux de comprendre la diversité des perspectives et des expériences individuelles, la discussion de groupe avait tendance à aboutir au consensus. Pour assurer une analyse plus poussée, ils ont élaboré des indicateurs fondés sur ce consensus mais ont ensuite demandé à chaque membre d'évaluer sa propre expérience séparément. La seconde question à envisager est de voir comment le « germe » du débat peut croître dans les méthodes ? Au Népal, Hamilton et ses collègues ont découvert qu'en donnant quatre choix plutôt que trois pour la notation, un changement en apparence minime, on rendait impossible le trop facile compromis intermédiaire et il y avait davantage de discussion. Au Brésil, les premiers travaux montrent que le suivi à l'aide d'indicateurs est, en soi, moins analytique que la méthode des « changements importants » (voir tableau 14.1) qui suscite de vifs débats.

Nombre de nouveaux partisans du développement participatif, dont le SEP, voient les méthodes comme un moyen magique de combler les attentes. Les méthodes requièrent toutefois qu'on sache s'en servir (voir chapitres 9 et 10). La magie n'agit que si le « magicien » comprend les tours, ce qui rend l'animation essentielle à la réussite de l'élaboration et l'adaptation des méthodes (voir page 312 « Rôles et responsabilités »).

Les dilemmes et difficultés

Rigueur ou participation ?

Les critiques du SEP portent souvent sur l'un des aspects de cette approche : son manque de « rigueur » présumé. Celui-ci tiendrait à l'absence de normes scientifiques pour les méthodes, les indicateurs, la collecte des données et leur interprétation. En faisant davantage participer des « non-qualifiés », on obtient, selon ces critiques, des données de moins bonne qualité et moins crédibles. Il y a souvent d'autres enjeux. On note, chez ceux qui craignent cette évolution dans le sens d'une participation locale accrue et d'une rigueur scientifique moindre, une résistance aux méthodes inconnues et non classiques, un malaise face à la collecte des données par des non-scientifiques et un refus d'abandonner les normes professionnelles, que celles-ci soient pertinentes ou non. Il arrive que, lorsque les conclusions du SEP participatif provoquent un malaise ou un différend politique, les critiques cherchent à les discréditer en invoquant le « manque de rigueur » de la méthodologie.

Cependant, selon les tenants du SEP, les conclusions sont plus significatives et crédibles pour leurs utilisateurs que celles qui se conforment en vain à des normes scientifiques extérieures et entraînent souvent un gaspillage de temps et de ressources. Ils évoquent les critères « réels » du changement et de l'accroissement de l'autonomie. Pour que le SE soit pertinent localement, il doit être participatif et axé sur l'action. Pour être viable à long terme à l'échelle locale, il doit être simple, c'est-à-dire non complexe d'un point de vue scientifique, et continuellement adapté. Il faut cependant admettre que la qualité a parfois souffert de cette conception.

C'est surtout lorsque les partenaires ont des attentes nombreuses et diverses que se pose la question de la rigueur d'un processus participatif. Intervient alors la question essentielle de savoir quel partenaire définit la « rigueur ». Quant à la « fiabilité » perçue des données, elle est intimement liée à leur source. Ainsi, au Brésil, les fermiers et le personnel de l'ONG étaient d'avis que des données telles que « le taux accru d'humidité du sol » n'inciteraient pas d'autres fermiers à planter suivant les courbes de niveau (Guijt et Sidersky, 1996). Par contre, des affirmations comme « 18 des 24 fermiers ont signalé une hausse sensible du taux d'humidité du sol en périodes critiques » les inciteraient à le faire. Le témoignage de pairs respectés, qu'il s'agisse de fermiers ou de scientifiques, est peut-être le facteur le plus susceptible de convaincre les gens de la « fiabilité » d'une information. Dans un processus participatif, cela oblige à négocier davantage ce que chaque groupe d'intervenants entend par « rigueur » (voir Estrella et Gaventa, 1998) et à mieux accepter les différentes sources et méthodes d'information.

Lorsque l'on s'efforce de combiner participation locale et validité pour les intervenants externes, un autre facteur important est le niveau auquel le suivi de l'information est requis et à qui il sert. Comme l'explique un chercheur australien, « il n'est pas nécessaire... que le suivi communautaire soit valable aux yeux d'un tribunal... Ce dont la communauté a besoin, c'est de méthodes fournissant des orientations... au niveau du plateau ou du champ » (Rob Tanner, cité dans Alexandra *et al.*, 1996). Néanmoins, si l'on a besoin de données locales débordant le plateau ou la communauté, il est d'autant plus important de tenir compte des normes classiques de validité et de rigueur. Il y a plusieurs moyens de clore le débat opposant « rigueur et participation ? » qui continue de faire rage. L'un d'eux consiste à y voir un processus séquentiel d'acquisition de compétences (Abbot et Guijt, 1998). Gubbels (cité dans Rugh, 1995) affirme qu'au début, on peut mettre l'accent sur l'aspect participatif. À mesure que les intéressés deviennent plus aptes à entreprendre un processus de participation, ils peuvent graduellement veiller à ce que les résultats soient jugés valides de l'extérieur. Ward (chapitre 10) décrit comment CARE-Zambie apprend à mettre en œuvre de nouvelles compétences en SE, là où la « rigueur » était initialement le principal souci, au détriment de l'apprentissage de groupe et de l'attitude participative. Mais cette situation change lentement à mesure que les compétences s'améliorent.

Une autre solution peut être intéressante lorsqu'il importe de pouvoir comparer différents sites ou communautés participant au projet (voir chapitres 1 et 11, par exemple). Elle consiste à choisir une série minimale d'indicateurs pour toutes les régions, ce qui entraîne une certaine normalisation. Les données ne sont pas recueillies au moyen de processus participatifs mais sont juxtaposées au SE contextuel et local. Le fait de minimiser les différences facilite la comparaison, mais, comme le font remarquer Hamilton et ses collaborateurs, l'analyse de la manière dont les communautés choisissent d'évaluer les changements permet aussi de saisir des perspectives différentes. Il n'est pas étonnant que la complémentarité des méthodes soit commune à la plupart des travaux de SEP, sinon à tous. Les méthodes d'ERP deviennent un moyen de validation, les méthodes non figées servant à obtenir des effets imprévus parallèlement au suivi logique à l'aide d'indicateurs. D'autres initiatives sont en cours pour normaliser les méthodes participatives (NRI et University of Reading, 1998) et assurer un certain degré de validité statistique, de manière à apaiser le conflit rigueur-participation.

Une troisième solution nécessite un changement plus radical de paradigmes, car elle oblige à élaborer de nouvelles normes de rigueur et de crédibilité (Estrella et Gaventa, 1998). Au Népal, les GUF ont besoin de tendances et d'impacts clairs pour prendre des décisions, et pourtant les fermiers et le personnel sont très occupés et les animateurs manquent

d'expérience. Telle est la réalité de la plupart, sinon de toutes les expériences mentionnées dans cet ouvrage. Se posent alors les questions de savoir si les données sont assez bonnes pour passer à l'étape suivante, même si elles ne sont pas parfaites, et de décider quelles sont les normes qui comptent, ce qui amène à réévaluer les normes conventionnelles de validité externe et interne, de la rigueur et de la répétition (Lincoln et Guba, 1985).

Dans la pratique, le moyen terme entre rigueur scientifique et participation locale dépend pour une large part des objectifs du processus de suivi et de ses destinataires. La tension sera vraisemblablement plus grande si le processus de SEP porte essentiellement sur des groupes sociaux locaux que si l'on travaille avec d'autres groupes et que la participation se fait à un autre niveau – lorsqu'il s'agit de leaders diplômés (chapitre 5), de groupes de crédit provinciaux (chapitre 11) ou d'institutions (chapitre 12). Si le suivi vise moins à fournir des preuves aux autres qu'à améliorer l'apprentissage et la planification, on peut alors donner la priorité à la participation des intervenants primaires. Par contre, si l'on a besoin de prouver l'impact local, on peut adopter des indicateurs locaux de changement et des normes locales de « fiabilité ». Cependant, si des preuves sont requises pour les milieux scientifiques ou stratégiques, on peut avoir besoin d'approches acceptables pour l'extérieur afin de démontrer les changements d'une façon qui convient à ces groupes.

Le SEP et le cadre logique dans le cycle d'un projet

Le débat sur la rigueur est étroitement lié aux questions relatives au SEP et au cadre logique dans le cycle d'un projet. En l'occurrence, la principale tension se situe entre le carcan imposé par le cycle et le cadre, d'une part, et la nécessité d'avoir des méthodes, des fréquences de suivi, des indicateurs, etc., souples et adaptés au contexte, d'autre part. Le cycle et le cadre servent en outre à des fins diverses. C'est ce qui fait dire à Carden (chapitre 12) : « C'est lorsqu'il est complètement dissocié du cycle du projet que le processus d'auto-évaluation est le plus efficace ».

Le cycle d'un projet décrit la manière dont une certaine séquence d'activités mènera à des objectifs préétablis dans un délai défini. De plus en plus souvent, on élabore à partir de ces impératifs un « cadre logique » d'une forme ou d'une autre. De tels cadres se fondent sur des connaissances impartiales et sur des hypothèses qui ont souvent un aboutissement différent de celui escompté, surtout dans le domaine du développement participatif. Ainsi, au Brésil, on s'attendait à ce qu'un partenariat de deux ans entre trois organismes aurait une vision d'avenir et des objectifs communs dont on pourrait tirer des indicateurs. Lorsqu'il s'est avéré que tel n'était pas le cas, il

a fallu, au début des travaux de SEP, consacrer un temps considérable à l'éclaircissement de la vision d'avenir, ce qui a fait dérailler le projet de son cadre logique (chapitre 4). Qui plus est, ces visions sont souvent ajustées et peaufinées au fur et à mesure que l'on comprend mieux la situation et que les attentes évoluent. On assiste en fait à un conflit entre, d'une part, les processus de développement qui se dessinent et prennent forme au niveau local en fonction de l'évolution des besoins et des priorités et des systèmes d'organisation de l'information rationalisés ou rigides, imposés de l'extérieur, dictés par les hautes sphères et servant une fin d'intégration interne.

C'est ici qu'interviennent les préoccupations de Carden. D'après l'expérience du CRDI en auto-évaluation institutionnelle, les organisations intéressées craignent que les conclusions des évaluations n'affectent la poursuite du financement. La crainte de ce que les puissants organismes de financement peuvent faire avec des auto-évaluations honnêtes est la même pour les efforts de SEP davantage axés sur la communauté. Comment réagiront-ils si les initiatives de suivi ont des résultats négatifs ? Pour Carden, il est essentiel de clarifier à l'avance l'objet de l'auto-évaluation pour éviter toute confusion entre cycles de projet et auto-évaluation. Dans son exemple, les recommandations concernant les changements à apporter aux organisations étaient importantes. L'organisme de financement se souciait du renforcement institutionnel et de la mise en œuvre des recommandations, pas de réprimander les organisations en cause. Hamilton et ses collaborateurs notent aussi cette tension. L'intérêt que revêt pour le donateur l'obligation de rendre des comptes du résultat, à des fins d'information interne (au moyen d'un cadre logique) est difficilement compatible avec le SE axé sur l'apprentissage et non lié à un cadre rigide. Comme le font remarquer Symes et Jasser, il existe une différence entre les cadres logiques – qui sont des mécanismes pour vérifier la planification – et le SEP – qui est un processus d'apprentissage expérientiel. Beaucoup d'intervenants, selon eux, trouvent les cadres aliénants et pas du tout logiques. D'où la nécessité de trouver d'autres cadres de planification de programmes compatibles avec le SEP.

Quels sont les choix ? Une solution consiste à élaborer des cadres plus simples que ceux qui existent déjà. Nombre d'organisations l'ont fait. Redd Barna Uganda recourt à une hiérarchie d'objectifs et d'activités à deux paliers (Webare, 1997). Sidersky et Guijt axent leurs efforts sur une série « d'arbres d'objectifs » schématiques qui forment la logique selon laquelle les indicateurs sont structurés. Espinosa, pour sa part, décrit des schémas de visions de développement dont découlent les activités et indicateurs des projets. Ward propose une autre solution assimilant l'intégration du SEP, dans le cycle du projet, au produit d'un processus d'apprentissage. Elle mentionne que, au fil

du temps, CARE-Zambie devient plus systématique dans son travail de SEP, ce qui facilite l'intégration à des cadres systématiques.

Des réponses doivent être apportées à deux questions importantes : tout d'abord, les cadres logiques sont-ils nécessaires pour tous les projets et programmes ou bien leur utilité est-elle variable selon les projets et programmes ? Si la réponse est « non », quelles sont les solutions de rechange ? La seconde question est la suivante : comment des principes axés sur l'apprentissage, et non sur les besoins de données relatives à la performance, peuvent-ils aider à transformer les cadres existants ? D'après Symes et Jasser, le cadre logique est particulièrement hasardeux si l'on veut faire de la participation un processus de développement, car c'est un mode de pensée radicalement différent, à plusieurs niveaux. Les solutions de rechange pourraient aider à maintenir l'accent sur les intervenants primaires qui risquent fort d'être négligés au profit d'un puissant cycle de projet et d'un cadre logique qui n'épouse pas leur logique.

Les rôles et les responsabilités

Plus il y a de participants, plus les tâches sont nombreuses, et plus il peut y avoir de malentendus au sujet des responsabilités respectives pour les différentes tâches. L'attribution claire des tâches peut aboutir à la réussite ou à l'échec du SEP. Pour beaucoup de gens cependant, la nouveauté de cette approche fait que les rôles sont nécessairement flous et que certaines tâches ne sont même pas appréhendées tant que des problèmes ne se posent pas. De plus, l'aspect participatif du SEP entraîne une évolution des rôles, d'où la possibilité d'une résistance. La capacité d'une organisation à comprendre le SEP dépend des compétences des gens et de leur attitude (surtout de leur volonté de changer). Mais elle est également influencée par la culture institutionnelle dominante (voir chapitre 2).

Les tâches sont directement rattachées, tout simplement, aux étapes fondamentales (voir encadré 14.1). Cependant, on oublie souvent qu'il est essentiel de confier certaines parties du processus à un groupe limité de coordonnateurs ou de dirigeants, car la participation totale est impossible à atteindre et, plus encore, à maintenir. Idéalement, les intervenants devraient négocier qui est capable de prendre la tête du processus ou de faire partie de l'équipe cadre et qui accepte de le faire. Aux États-Unis, l'équipe se composait à la fois de membres de la communauté et de chercheurs (chapitre 8). En Bolivie et au Laos, les chercheurs étaient les cadres supérieurs, tandis qu'en Zambie, c'était un petit groupe de membres du personnel du projet (chapitres 3 et 10, respectivement). Abes cite un exemple clair de la répar-

tition des rôles et des responsabilités entre sept groupes d'intervenants (voir tableau 5.1, chapitre 5). Cette façon de « préciser » la participation de chaque groupe avant de commencer peut éviter les malentendus par la suite.

Il n'est pas simple de négocier les rôles. Trois aspects doivent notamment être soupesés avec soin dans le SEP. Le premier est la compréhension des tâches à exécuter. Il est quasiment impossible, lorsque l'on n'a pas l'expérience du SEP, de s'imaginer le travail que nécessitent certaines tâches. Il peut en résulter une répugnance à participer ou au contraire une tendance à se porter volontaire sans réfléchir, pour ensuite se heurter aux problèmes. Le deuxième aspect concerne le temps et l'ampleur des responsabilités. Aux États-Unis, une femme membre d'une équipe de citoyens pour l'apprentissage a assisté à des centaines de réunions en une année. Peu de gens ont autant de temps à consacrer au SEP et il faut bien leur expliquer le temps que prendra chaque tâche pour qu'ils sachent à quoi ils s'engagent. Plus l'approche du SEP est complexe, plus on risque que chaque groupe ait besoin d'un animateur, surtout pour un travail de SE à grande échelle. Le troisième aspect est le besoin de flexibilité. À mesure que les gens améliorent leurs compétences et progressent ou que leur intérêt grandit ou s'étiole, il faut sans cesse renégocier les rôles. Par exemple, Sidersky et Guijt décrivent comment les banques de semences communautaires qui, au début, participaient passivement font à présent preuve d'un intérêt plus proactif qui les conduit à assumer de nouveaux rôles, l'ONG ne contrôlant plus, de ce fait, le processus.

Un rôle capital, mentionné dans nombre de chapitres, est celui de l'animateur. Comme beaucoup d'autres types de développement participatif, le SEP mise largement sur des animateurs forts : ils doivent à la fois comprendre les éléments concrets et les principes. Certains auteurs proposent des méthodes (voir chapitre 4), d'autres se soucient des détails : « Il faut énergiquement encourager les GUF à adapter les indicateurs et les images en fonction de l'information dont ils ont besoin » (voir chapitre 1). Mais ces animateurs jouent un rôle crucial, surtout comme gardiens des principes et objectifs de base. Ce sont eux qui peuvent empêcher que le processus ne devienne mécanique et ne soit dominé par une minorité plus loquace. Ils peuvent en outre aider à négocier les différences (voir aussi chapitre 15).

Les niveaux d'analyse

Les organisations qui tiennent absolument au SEP n'ont généralement d'autre choix que d'apprendre à intégrer plusieurs niveaux de besoins d'information – l'information ayant pour objet de provoquer des changements sociaux ne peut demeurer éternellement au niveau communautaire, de même qu'elle n'émerge pas toujours de ce milieu. L'échantillonnage peut être une

solution pour qui veut faire du SEP à niveaux multiples, car il réduit l'ampleur de la tâche. L'expérience présentée par Rutherford est l'un des dix projets régionaux de revitalisation communautaire qui ont été financés aux États-Unis. De même, Abes décrit comment, aux Philippines, son organisation a sélectionné 24 communautés et leaders représentatifs parmi des centaines de diplômés. Avec eux, elle a arrêté deux séries d'indicateurs destinés à évaluer, l'une, le leadership individuel et l'autre, celui des communautés. Hamilton et ses collaborateurs ont également séparé les niveaux et élaboré des méthodes pour divers niveaux institutionnels. S'ils reconnaissent la nécessité de faire des comparaisons à l'échelle de vastes régions, ils soulignent cependant celle d'« un certain degré de normalisation des indicateurs et des méthodes utilisées pour les évaluer ». Ils mettent toutefois en garde, à juste titre, contre le fait qu'un système plus intégré couvrant une zone plus étendue risque de « perdre de son sens et de son intérêt » et ne soit plus un élément important d'un cycle d'apprentissage adaptatif et dynamique repris à leur compte par ses utilisateurs.

Les problèmes de données incompatibles et de communication déficiente que suscite le SEP portant sur plusieurs niveaux tiennent souvent au fait qu'on tente de suivre une approche destinée à fournir des données pertinentes pour plusieurs niveaux à la fois ou de faire des comparaisons entre des régions ou des collectivités sans un certain degré de normalisation. Le fermier veut des renseignements sur la situation locale alors que le personnel des ONG veut des données leur permettant de faire des comparaisons entre communautés ou districts et que les organismes de financement réclament des données globales. Sauf exception, il est impossible qu'une seule série d'indicateurs ou de méthodes réponde aux besoins d'information et d'analyse de tous. Il faut donc se demander jusqu'à quel point la sélection de ces indicateurs ou méthodes – tout comme l'analyse de l'information – peut être participative à ces niveaux plus élevés. Qui participe à l'analyse et à la synthèse des données aux différents niveaux ? Plus on s'éloigne des groupes locaux, plus il est difficile d'assurer la participation d'intervenants primaires à la sélection et à la collecte des données, mais aussi à leur interprétation et à leur utilisation. Que fait-on pour s'assurer qu'il continue à y avoir des « liens » entre les différents groupes d'une communauté et les niveaux supérieurs et, inversement, dans quelle mesure les décideurs prennent-ils part au SE au niveau local (voir chapitre 16) ?

La documentation et la mise en commun de l'information

Par le biais de la documentation, les conclusions peuvent être plus aisément mises en commun et utilisées pour des comparaisons ultérieures

avec de nouvelles données. La tâche peut cependant s'avérer compliquée lorsqu'il y a une multitude de participants et de niveaux ainsi que de processus et de besoins d'information. La chose se complique encore si des groupes locaux prennent part au SEP. Car il faut alors comprendre les différences au niveau des styles de communication, de l'alphabétisation et des modes de consignation officielle des données et en tenir compte. Sur le plan méthodologique, la documentation est peut-être l'étape fondamentale du SEP mise en œuvre de la façon la plus imparfaite. À l'atelier des Philippines, on a conclu que le manque d'expériences bien documentées en SEP a limité le partage des idées sur le processus et l'impact du SEP. Dans chacune de ces expériences, il faut répondre clairement à la question « à qui la documentation est-elle utile ou nécessaire ? » avant de s'attaquer aux autres questions relatives à la documentation (voir encadré 14.3).

Espinosa formule des idées intéressantes sur le rôle de la documentation dans une situation complexe de SEP à trois niveaux en Colombie. Tout d'abord, les indicateurs choisis par un organisme composé de représentants de la région servent à élaborer des questions et des fiches pour la collecte de données. Chaque communauté remplit ces « fiches » à l'occasion de séances en grands groupes. L'information est synthétisée au niveau communautaire et les données sur l'atteinte des objectifs pour chacune des communautés sont compilées en tableaux statistiques qui sont ensuite renvoyés à l'assemblée pour une analyse à un niveau plus global. Cette analyse est ensuite ramenée aux différentes communautés qui comparent et étudient plus avant « les données et les indicateurs pour la région et l'organisation, du niveau familial et communautaire au niveau local et provincial ». La mise en commun systématique des données recueillies permet donc de maintenir le contact entre les divers niveaux.

Même si les expériences ne sont pas toutes aussi poussées, de nombreux chapitres laissent entrevoir la multitude de possibilités en matière de documentation du SEP, notamment la consignation et la mise en commun des données. Cela amène à nouveau à se demander : qui participe à la documentation, au traitement et à l'utilisation des données (voir page 313 « Les niveaux d'analyse »). Ward fait brièvement état de l'utilisation à petite échelle des dossiers des villages et des ménages, entreposés sur place à l'instigation du personnel du projet. Abes affirme que les dirigeants rédigent des rapports axés sur les enseignements, outre les transcriptions de discussions ouvertes et d'anecdotes. Ces documents sont tous codés, groupés et analysés, puis communiqués aux communautés. Dans le cas de Lawrence et de ses collègues, la grille contenant les données est le document qu'ils ont mis en commun avec les autres. Cependant, ils avertissent qu'elle peut facilement, si l'on n'en discute pas, redevenir un instrument de collecte et non d'analyse.

Encadré 14.3
Questions à poser au sujet de la documentation

- À qui la documentation sera-t-elle utile ou nécessaire : aux fermiers, au personnel du projet, aux donateurs du Nord ou à d'autres projets ?
- À quoi servira-t-elle : à rendre compte aux donateurs, à effectuer une planification active, à établir des preuves scientifiques, à étendre la pratique du SEP ?
- Que documentera-t-on : le processus ou les données, les erreurs ou les réussites, les méthodes ou l'analyse finale ?
- Sous quelle forme présentera-t-on la documentation : schémas, documents écrits, données numériques, enregistrements audio ou vidéo ?
- À quelle fréquence la documentation sera-t-elle communiquée : une ou deux fois par an, chaque semaine ?
- Où la conservera-t-on et comment gérera-t-on l'accès aux données et aux conclusions : sur ordinateur ou sur papier, dans les salles communautaires ou dans les bureaux des ONG ou des gouvernements ?

Ainsi, au Laos, on a documenté avec soin l'évaluation des fermiers, en n'expliquant toutefois que brièvement les différences de notation entre eux. Par contre, en Bolivie, l'approche laissée davantage au hasard a permis de mieux cerner l'attitude des fermiers. On souligne donc l'importance de comprendre la culture institutionnelle car, dans certains contextes, les professionnels préfèrent certaines formes de documents à d'autres.

Il faut porter une attention spéciale à la documentation quand on travaille avec des groupes, surtout si leurs membres ne savent pas tous lire et écrire. Lawrence et ses collaborateurs ont trouvé que, dans les discussions en plus grands groupes, la consignation de l'information était difficile et requérait des compétences poussées. Aux Philippines, le recours fréquent à des méthodes orales ouvertes a rendu laborieuse la transcription ultérieure des enregistrements sonores et a produit des montagnes de données brutes (Abes). Les responsables de ce projet prévoient maintenant de mieux former les dirigeants locaux à la rédaction de synthèses et d'employer à plein temps un préposé aux données. Hamilton et ses collaborateurs sont satisfaits des formulaires visuels qu'ils ont fournis à 1 500 GUF pour recueillir les changements qualitatifs et quantitatifs. Ils entrevoient toutefois des difficultés lorsqu'ils documenteront davantage les indicateurs quantitatifs. Torres explique aussi l'importance de la mise en commun des conclusions par des moyens visuels dans les expositions publiques. Il a cependant entrepris

d'explorer une mise en commun verbale « comme on présente traditionnellement les comptes financiers dans les assemblées communautaires ».

La documentation peut facilement enlever tout pouvoir aux participants si, contrairement à ce qui s'est fait en Colombie, on ne s'emploie pas activement à mettre les données en commun et à les utiliser dans la pratique. Plusieurs auteurs mentionnent qu'au stade de l'analyse des données, là où la documentation est utilisée, la participation est circonscrite à un petit groupe de gens. Il faut faire le nécessaire pour que la documentation reste pertinente et utile à l'échelon local.

Du SE à l'apprentissage et à l'action

La participation de ceux qui sont généralement exclus de la conception et de la mise en œuvre des processus de SE exige une ouverture à de nouvelles façons d'apprendre des choses inconnues sur des contextes connus, à de nouveaux types d'indicateurs (ou à leur absence) pour les objectifs fixés et à de nouveaux rôles pour les partenaires établis. Le défi ne consiste ni à créer des méthodes ni à peaufiner les indicateurs. Les problèmes les plus épineux se posent lorsque l'on se penche sur les niveaux acceptables de rigueur et, parallèlement, l'élaboration de méthodes complémentaires, l'application du SEP à de multiples niveaux et son rattachement au cycle omniprésent du projet, celui-ci ayant encore souvent tendance à dicter le rythme de développement. La question qui est au cœur de ces problèmes est de savoir quels objectifs sont les plus importants : la conformité et les comptes que l'on rend ou l'apprentissage et l'adaptation ? Et si la réponse doit être l'apprentissage, il faudra alors répondre à ces questions : « l'apprentissage de qui ? » et « l'apprentissage de quoi ? »

Nombre des expériences décrites dans cet ouvrage montrent que la situation n'est pas totalement noire ou blanche. Elles montrent en outre que, pour réussir, il ne suffit pas d'appliquer une série de méthodes les unes après les autres. Cela n'aboutit pas nécessairement au changement organisationnel et institutionnel requis pour régler les conflits naissants et soutenir les efforts. La conviction profonde que la participation communautaire est importante sera essentielle pour vaincre les obstacles inévitables. Comme l'affirme Rutherford, « On s'interrogeait sur l'utilité de l'évaluation et l'on se demandait à qui elle profiterait. L'équipe a décidé que, si elle ne devait pas renforcer le processus de développement communautaire dans le comté de McDowell, alors cela ne valait pas la peine de faire cette évaluation ».

This page intentionally left blank

15

Renforcement des capacités pour le suivi et l'évaluation participatifs[1]

Poser les bases

Deb JOHNSON

Il est clair, selon les chapitres 13 et 14, que les praticiens du développement et ceux qui s'intéressent à la promotion et à l'utilisation du SEP ont du mal à expliquer en quoi le SEP diffère des « méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation (SE) » et des autres types d'approches participatives. Il devrait être tout aussi clair, à la lecture de ces chapitres, que nous sommes loin de trouver une discipline distincte appelée SEP. C'est une bonne chose ! Le « développement » variant considérablement d'un contexte à un autre, nous avons besoin de tout un éventail et de tout un amalgame de concepts, méthodes et définitions pour une gamme toute aussi riche et diversifiée d'utilisations. Dans ce chapitre, on s'efforce d'identifier les éléments qui permettent de s'assurer que les participants ont à la fois accès au processus de SEP et les aptitudes nécessaires pour cela – l'accès et les aptitudes étant les fondations nécessaires au renforcement des capacités de SEP.

Il s'agit là de deux choses qui doivent aller de pair. Si l'on a accès au processus de SE sans avoir les aptitudes nécessaires pour tirer parti de cette possibilité d'y participer, l'accès n'est alors qu'une occasion manquée. L'inverse est également vrai : si l'on est capable d'apporter sa contribution au SE sans avoir pour autant accès au processus, ces aptitudes ne servent à rien. Alors, comment définit-on l'accès et les aptitudes, ces fondations du renforcement des capacités en matière de SEP ?

1. Tous nos remerciements à Mallika Samanarayake et Catherine Blishen qui ont lu ce chapitre et nous ont fait part de leurs commentaires.

L'accès est défini comme l'occasion de participer à un processus de SE qui comprend plus d'un groupe d'intervenants. Cela signifie que :

- les participants ont la possibilité matérielle de collaborer au processus – des choses aussi simples que le transport, la fourniture du matériel élémentaire – comme des crayons et du papier, le cas échéant – et l'annonce des réunions dans des délais raisonnables peuvent faciliter la participation des intervenants ;
- les participants sont reconnus comme des membres à part entière du processus. Les exemples abondent de situations où les intervenants ont été consultés au cours d'un processus de SE mais où leurs contributions ont été ignorées ou considérées comme moins importantes que celles d'autres intervenants ;
- les participants comprennent les risques et les avantages inhérents aux processus de SE et peuvent ainsi décider en connaissance de cause des domaines dans lesquels ils souhaitent intervenir et de quelle manière.

L'aptitude peut être définie comme « la compétence ou le savoir nécessaire pour faire quelque chose ». Dans le cas du SE, cela signifie que :

- les participants ont des compétences et des connaissances suffisantes en termes de la terminologie, des approches, des méthodes, des instruments et du cadre analytique de SEP pour contribuer efficacement au processus ;
- les participants changent leurs attitudes, leurs principes et leurs valeurs morales. Il ne s'agit pas seulement de modifier les attitudes des personnes en situation d'autorité pour que ces dernières acceptent les points de vue et les contributions d'autrui. Les gens qui se sont habitués à être en marge ont parfois de la difficulté à accepter les plus petites modifications de la répartition du pouvoir, renonçant à participer avant même d'essayer (voir chapitre 9) ;
- les participants ont le temps et les ressources financières, documentaires et matérielles nécessaires pour participer.

Bien sûr, accès et capacités se recoupent mais, en règle générale, les efforts pour accroître l'accès portent essentiellement sur la création d'occasions de participer au sein d'un processus de SEP, alors que les tentatives d'augmentation des capacités visent surtout à améliorer les compétences et les connaissances individuelles et collectives des intervenants.

Où et quand commence le renforcement des capacités ?

Le renforcement des capacités pour le SEP commence tout au début, dès la création d'un cadre pour le processus de SEP. On notera cependant que le simple fait d'identifier les participants ne suffit pas à s'assurer qu'ils ont accès au processus ou qu'ils ont les capacités nécessaires pour y participer

– on rencontre de nombreux obstacles lorsque l'on tente de renforcer les capacités de divers groupes d'intervenants dans les processus de SE. Gaventa et Blauert mentionnent certains aspects de la dynamique du pouvoir dans le chapitre 16 consacré à l'application à plus grande échelle des efforts de SEP. Lorsque l'on essaye, dans le cadre d'approches participatives, de remédier aux inévitables inégalités dans la répartition du pouvoir, il faut s'efforcer de renforcer les capacités collectives des participants pour qu'ils s'entendent sur :
– la langue ;
– la terminologie de base qui sera utilisée ;
– les rôles et les responsabilités des personnes concernées ;
– la définition des différents niveaux d'indicateurs ;
– les risques et la vulnérabilité qu'entraînent l'interaction ;
– les attentes de chacun.

Une fois que le processus de SEP a été mis en place, il est constamment nécessaire de former les nouveaux venus parmi les participants au processus et de renforcer les compétences de ceux qui participent déjà, afin d'améliorer la capacité d'analyser et de mettre en pratique les enseignements tout au long du processus. Le renforcement des capacités devant être fluide et flexible, il est extrêmement difficile de donner des indications précises quant aux compétences spécifiques dont on pourra avoir besoin aux différentes étapes du processus. Chaque intervenant apporte ses propres compétences, capacités, attentes et préoccupations dans des contextes et des situations eux-mêmes extrêmement divers – tout cela influe sur les besoins en matière de renforcement des capacités. Ce chapitre vise par conséquent à aider le lecteur à comprendre les besoins en matière de capacité et les questions soulevées par les études de cas et le reste de notre expérience.

Quelles sont les capacités à renforcer ?

La première capacité nécessaire pour qu'un processus de SEP soit efficace est l'*accessibilité*. Celle-ci doit être intégrée à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre du processus de SEP de façon à ce que celui-ci permette et encourage l'accès de tous. L'accès doit être un élément à part entière du processus de SEP, avant même que les animateurs ne se soucient de renforcer les compétences des participants.

L'une des premières questions à laquelle il faut donc répondre est : « Pourquoi un processus *participatif* de suivi et d'évaluation ? ». Une fois que l'on aura répondu à cette question, il sera plus facile de déterminer qui devrait participer initialement (étant bien entendu que ce groupe devrait continuellement évoluer tout au long du processus). Cela aidera en outre les

intervenants à s'entendre dès le départ sur les principes, concepts, indicateurs, méthodes et instruments de mesure qui seront utilisés ainsi que sur l'usage qui sera fait des enseignements. Les capacités à renforcer sont les suivantes :

- une compréhension du contexte conceptuel du suivi, de l'évaluation et de la participation ;
- des compétences spécifiques en matière de SEP, comme l'élaboration et l'utilisation d'instruments ;
- des connaissances dans d'autres domaines essentiels, comme l'alphabétisme et la négociation, qui sont nécessaires pour renforcer l'accès au processus de SEP.

Le niveau d'acquisition de ces capacités est fonction du rôle que la personne a et de celui qu'elle souhaite jouer dans le processus de SEP.

Comment renforce-t-on les capacités ?

L'intention n'est pas ici d'accabler le lecteur mais d'insister sur le fait que les compétences requises dépendent pour une large part des raisons derrière le processus de SEP, de sa conception et de qui doit participer. Il ne s'agira pas du tout des mêmes capacités ou des mêmes niveaux de capacité selon que l'on souhaite mettre en place un processus de SEP au sein d'une institution avec pour principal objectif son apprentissage (Selener, 1997) ou que l'on ait pour but d'institutionnaliser le SEP afin d'accroître la transparence dans les gouvernements central et locaux en Mongolie (voir chapitre 11).

Le reste de ce chapitre est consacré à un examen détaillé des aptitudes et de l'accès en tant que fondements du renforcement des capacités. On se penchera en premier lieu sur la mise en place d'un processus de SEP qui soit accessible à tous les intervenants (voir « Des intervenants multiples aux besoins divers », ci-dessous). On identifiera également les trois grands éléments essentiels au développement de l'aptitude des intervenants à participer efficacement au processus du cadre de SEP – la formation, l'apprentissage par l'expérience et les ressources (voir « Éléments clés pour renforcer les aptitudes », page 327).

Des intervenants multiples aux besoins divers

Le SEP adhère aux principes de l'intégration d'un plus grand nombre de gens dans les processus de SE. Il est important de noter que les différents

intervenants ont souvent des attentes divergentes quant au SEP et qu'ils peuvent y contribuer de différentes façons. Il en découle qu'ils n'ont pas tous les mêmes besoins d'accès. Lorsque l'on veut institutionnaliser un processus de SEP, il faut s'atteler à la formidable tâche de décider où commencer et avec quels groupes d'intervenants.

De l'avis de beaucoup, le renforcement des capacités pour le SEP devrait commencer avec les personnes et les groupes qui sont souvent exclus du SE afin qu'ils aient l'assurance et les compétences nécessaires pour participer au dialogue de l'évaluation (voir chapitres 1, 2, 4 et 9). Comme l'a fait observer un participant à l'atelier :

> « Les conclusions des évaluations effectuées par Voisins mondiaux montrent comment leur approche du développement a augmenté l'assurance au niveau local. Ceci a résulté en une plus grande initiative locale en ce qui concerne le développement qui était auparavant davantage axé sur les forces locales. Les villageois font par exemple des recherches sur les graines résistantes à la sécheresse en faisant appel aux services du ministère de l'Agriculture et aux villages voisins. D'autres initiatives dans le domaine de la santé n'ont plus besoin de la contribution intensive de l'équipe de Voisins mondiaux » (Bandre, 1997).

D'autres sont d'avis que l'on a intérêt à commencer par les groupes du pouvoir (organismes gouvernementaux, groupes et particuliers riches, dirigeants traditionnels, etc.) pour ouvrir le contexte institutionnel et permettre aux marginalisés de se faire entendre et d'avoir accès aux processus de SE qui leur sont habituellement fermés (voir chapitre 16).

Les expériences présentées à l'atelier ont montré que, s'il est important de penser au renforcement des capacités en se demandant « avec qui », il faut également envisager « par où » commencer. Il n'est pas toujours possible d'inclure, au début, un plus grand éventail de participants au processus de SEP. Dans ces cas-là, les personnes ou organisations ont tout doucement facilité l'accès de l'institution au SEP, en commençant par introduire d'autres approches participatives avant de passer au processus de SEP. Il a été convenu à l'atelier que le SEP pouvait être précédé d'un suivi, une évaluation ou une évaluation participative des impacts, ou encore de processus traditionnels de SE.

Un grand nombre des participants au séminaire des Philippines s'entendaient en outre sur le fait qu'une évaluation participative pouvait mener à l'institutionnalisation d'un processus de SEP, sans pour autant que les deux soient équivalents. De l'avis général, si l'opportunité se présentait de lancer une évaluation participative, il fallait la saisir à condition que la vision

d'avenir soit de l'utiliser comme point de départ pour le renforcement des capacités pour un processus de SEP. Tel est aussi l'avis de l'Education for Life Foundation (ELF, fondation éducation pour la vie) qui souhaitait que ce soit l'un des résultats de l'évaluation participative des impacts de son programme de formation au leadership :

> « Au bout du compte, le but ultime de l'ELF en ce qui concerne cette évaluation longitudinale des impacts n'est pas tant l'amélioration de ses programmes et de ses activités éducatives. L'ELF espère par-dessus tout que leaders et diplômés du programme prendront conscience de leurs progrès personnels et seront en mesure d'identifier les domaines où une amélioration est possible » (Abes, chapitre 5).

Des niveaux de capacité divers

Chaque groupe d'intervenants qui participe au SEP a ses propres attentes. Il a aussi ses propres capacités et son point de vue qu'il apporte en contribution au processus. En ce qui concerne les communautés ou les « groupes de bénéficiaires », leur capacité à négocier efficacement avec les autres acteurs l'accès au processus de SE peut être considérablement limitée par leur manque d'influence. Les participants du séminaire des Philippines ont discuté de la nécessité pour les animateurs de reconnaître que, dans le cas des projets de développement, les membres de la communauté ou les groupes de bénéficiaires sont vulnérables en tant que « consommateurs » du projet. Même s'ils sont invités à prendre part à une activité participative, ils sont à la merci de mesures de rétorsion de la part des intervenants plus puissants qui contrôlent l'affectation des ressources pour les projets.

Lors de l'une des séances de travail du séminaire, on s'est servi d'un exemple en Ouganda pour lancer le débat. On l'a choisi pour montrer comment la dynamique du pouvoir limite souvent l'accès aux processus de SE. Une ONG voulait effectuer une évaluation participative de ses efforts en Ouganda. Elle a travaillé dans tout le pays avec divers petits groupes communautaires et, bien qu'ils aient été invités à participer à l'évaluation, il y avait un certain nombre de questions dont les groupes communautaires refusaient de discuter en public car ils craignaient de perdre leur unique source de financement. Les événements récents attestaient du bien-fondé de leurs craintes. Les animateurs ont dû trouver d'autres moyens de s'assurer que des efforts étaient faits pour tenter de résoudre leurs problèmes sans les exposer à des représailles ultérieures. Dans leur analyse bibliographique, Estrella et Gaventa (1998) citent le même problème :

> « De nombreux auteurs reconnaissent aussi que le processus de négociation du SEP est un exercice fortement politique qui aborde inévitablement les questions d'équité, de pouvoir et de transformation sociale. Guba et Lincoln (1989) affirment que le processus de négociation peut "dé-marginaliser ou marginaliser" les groupes d'intervenants de diverses manières par le biais de l'intégration sélective de ces intervenants dans l'élaboration, la mise en œuvre, le compte rendu et l'utilisation de l'évaluation ».

Pour ce qui est des intervenants dominants dans le processus de SEP, leur capacité à partager le pouvoir et les ressources, l'information par exemple, et leur volonté de ce faire permettent que d'autres voix soient entendues et incluses dans le processus, ce qui influe sur l'accessibilité. Particuliers, organisations et bailleurs de fonds sont de plus en plus désireux d'être perçus comme étant participatifs. Cependant, si les participants ne sont pas reconnus comme des membres à part entière du processus, leurs contributions risquent d'être rejetées ou considérées comme moins importantes que celles des autres intervenants. Ceci a pour effet de bloquer leur accès au processus de SEP car leur participation est alors superficielle. L'exemple de CARE-Zambie est une illustration parmi d'autres du fait que la participation de la communauté ne doit pas se limiter à la simple collecte de données.

Les compétences des animateurs sont un autre facteur qui contribue de façon significative à rendre le SEP accessible à un plus grand nombre d'intervenants. Rutherford note que, trop souvent, les processus de SEP dépendent de dirigeants charismatiques et visionnaires qui ne peuvent œuvrer indéfiniment pour l'accessibilité du SE. Qui plus est, ces dirigeants sont généralement peu nombreux et, bien que dévoués, débordés de travail. Comme l'a fait observer un participant (Colin Kirk) :

> « Pour les approches participatives en général, et le SEP en particulier, il faut des praticiens et des gestionnaires qualifiés et chevronnés qui, dans l'idéal, connaissent bien le contexte local. Il est souvent difficile de trouver au niveau communautaire du personnel compétent pour appliquer les méthodes de SEP. Les gens qui ont les compétences nécessaires pour la réorientation et le changement institutionnels sont encore plus rares ».

Qui plus est, pour créer une « équipe d'apprentissage », il est nécessaire de réunir des personnes dont les connaissances, compétences et expériences sont différentes tout en étant complémentaires (voir chapitre 8). Il peut s'agir de fonctionnaires, d'employés d'ONG, de représentants de la communauté et d'autres personnes concernées qui, ensemble, forment une équipe de SEP diversifiée et forte et créent des opportunités d'accès à toutes sortes de niveaux (voir chapitres 5 et 8).

Le contexte institutionnel

Un contexte institutionnel favorable est considéré comme essentiel pour veiller à l'accès initial et continu aux processus de SEP. Les avis divergent quant à la possibilité de mettre en œuvre avec succès le SEP dans un contexte institutionnel non participatif (voir chapitre 2). La principale préoccupation est en effet de savoir s'il peut être mis en œuvre dans un contexte institutionnel qui n'adhère pas aux valeurs et principes de la participation et d'un plus grand accès. Armonia et Campilan (1997) et Estrella et Gaventa (1998) ont trouvé quelques cas où cette approche a été appliquée avec succès dans un contexte relativement peu participatif. Ils reconnaissent cependant que l'accès aux processus de SEP est grandement amélioré lorsqu'il y a et la volonté politique d'appuyer un accès plus large des intervenants aux processus de SE et la flexibilité nécessaire pour envisager d'autres méthodes et indicateurs de réussite.

La conceptualisation institutionnelle du SE a eu un impact majeur sur l'ouverture, ou l'absence d'ouverture, de ces processus aux autres intervenants par les institutions. Au séminaire, Anna Lawrence a parlé de son expérience. Elle a comparé l'influence et l'impact de différents contextes institutionnels en Bolivie et au Laos sur les façons dont les animateurs pouvaient essayer d'institutionnaliser le SEP :

> « Aucune des institutions de recherche qui collaboraient aux projets [en Bolivie et au Laos] n'a d'expérience pratique du SEP... Cependant, grâce à la structure non hiérarchique du Centro de Investigación Agrícola Tropical (CIAT, centre de recherche sur l'agriculture tropicale), son personnel a eu beaucoup de liberté pour travailler avec les fermiers et le personnel de terrain et a pu implicitement axer ses recherches sur sa connaissance approfondie des priorités des fermiers et de leurs expériences antérieures d'essais dans des fermes. [...] Au Laos, le [SEP] étant encore une approche nouvelle dans l'institution collaborant au projet, les chercheurs ont décidé, pour respecter les pratiques institutionnelles locales, d'intégrer plus formellement le SEP aux plans de travail. »

Comme le fait remarquer Carden, les attitudes et les perceptions des institutions sont influencées par leurs expériences antérieures de l'évaluation conventionnelle qui peut se résumer ainsi : « Les organisations bénéficiaires voient donc surtout dans l'évaluation un moyen de contrôle. Quant aux organismes de financement, ils la considèrent souvent comme une question de conformité ». Si l'on continue à voir l'évaluation comme une façon de trouver des erreurs et de blâmer les responsables, on peut s'attendre à une

réticence à faire participer davantage de gens au processus, ceux-ci se sentant à la merci d'attaques.

Éléments clés pour renforcer les capacités

On s'est penché, dans la section précédente, sur le premier aspect important du renforcement des capacités – veiller à ce que les personnes intéressées aient accès au processus – lorsque l'on pose les bases du SEP. Le second aspect important du renforcement des capacités est celui des aptitudes des intervenants à participer au SE. Les expériences présentées au séminaire des Philippines mettent en lumière trois grands éléments du renforcement des capacités qui contribuent à renforcer les aptitudes individuelles et institutionnelles à participer au SEP :

– des programmes de formation théorique ;
– des occasions d'apprentissage par l'expérience ;
– des ressources disponibles (voir tableau 15.1).

Chaque élément a ses points forts et ses faiblesses pour renforcer les aptitudes des intervenants en matière de SEP et, de bien des façons, ils sont indissociables. Des programmes de formation théorique conviennent par exemple pour présenter et expliquer les instruments à utiliser pour le suivi. Mais ce n'est pas la meilleure manière d'intégrer ces instruments dans les activités quotidiennes. Pour cela, l'expérience pratique de l'utilisation des instruments et de leur adaptation au contexte local est essentielle. Cependant, si l'on manque de ressources (financières, matérielles ou humaines) pour utiliser ces instruments, ils ne seront pas utilisés, et ce quels que soient les programmes de formation et l'expérience pratique.

Les participants du séminaire des Philippines ont cité plusieurs facteurs qui ont influé, dans un sens ou dans l'autre, sur l'efficacité de chacun des éléments du renforcement des capacités. Plus qu'une liste complète de ces facteurs, ce qui suit se veut un point de départ pour la réflexion et le débat.

La formation théorique

La formation en salle de cours (internat ou externat) est l'approche la plus souvent citée pour le renforcement des capacités. C'est à la fois le point de départ et l'axe de la plupart des projets et organisations qui souhaitent mettre en place un processus de SEP. La formation est une approche efficace pour

Tableau 15.1
Éléments clés du renforcement des capacités

Formation théorique	*Occasions d'apprentissage par l'expérience*	*Ressources disponibles*
– instruments – questions conceptuelles/ méthodologiques (participation et SE) – cadre analytique – bases philosophiques	– exposition aux méthodes participatives – incorporation de la participation et des instruments et méthodes de SE dans les activités quotidiennes – mise à profit de l'expérience acquise – valeurs et principes	– financières – humaines – information – matérielles

renforcer, chez les intervenants, les aptitudes dont ils ont besoin pour participer au processus d'apprentissage du SE, car elle permet de traiter rapidement les questions pratiques associées au SEP. On citera parmi celles-ci :

- la compréhension des concepts de participation, suivi, évaluation et systèmes d'apprentissage ;
- le renforcement des compétences pour l'utilisation du SEP ;
- les instruments et méthodes pour mesurer le changement.

Dans le cadre de la formation théorique, on peut commencer à présenter le contexte et les bases philosophiques du suivi et de l'élaboration *participatifs*. Ceci posera les bases pour la modification des attitudes individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'intégration d'un plus grand nombre de personnes dans les processus d'apprentissage et de prise de décisions.

Cependant, pour poser les bases des changements d'attitude, la formation théorique devrait s'inscrire dans un contexte conforme aux principes et aux valeurs du SEP. C'est ce que montre bien l'expérience de CARE-Zambie : tous les niveaux de l'organisation doivent s'engager dans le SEP (voir chapitre 10). Ward note également que certains aspects de celui-ci, comme les principes et valeurs de la participation, ne peuvent être enseignés au cours de la formation théorique si les élèves ne sont pas réceptifs ou s'ils sont là parce qu'on les a forcés à suivre la formation.

Comme on l'a fait observer plus haut, il ne suffit pas d'être déterminé à mettre en place un processus de SEP pour que, automatiquement, les concepts soient compris ou que les attitudes changent (voir chapitre 13). Faire en sorte que tout le monde parle la même langue est une première étape importante pour créer un esprit d'équipe et une certaine assurance ainsi que pour mettre les différents intervenants sur un pied d'égalité. En effet, la langue a souvent été utilisée pour exclure certaines personnes. La traduction des termes du SEP dans la langue locale, avant de se rendre sur place ou en

collaboration avec les villageois ou les habitants, aidera tout le monde, y compris l'équipe d'animateurs de l'extérieur, à mieux en comprendre les concepts, et ce sera le premier pas pour créer une équipe (Bandre, 1997, chapitres 9 et 11).

Lorsque l'on essaye de mettre en place un processus de SEP en se servant exclusivement de programmes de formation théorique, l'un des dangers est que, souvent, il n'existe pas à long terme de capacité à assurer le suivi de la formation ou la volonté de le faire (chapitre 5). C'est un point particulièrement important lorsque l'on a recours à des consultants ou des personnes ressources à temps partiel pour l'élaboration du processus de SEP et la formation. Car ils n'ont pas forcément les moyens ou la volonté (en termes de financement et de temps) de continuer à apporter leur soutien aux organisations et aux personnes concernées pour l'adaptation, la modification et l'institutionnalisation du processus. On a également remarqué qu'une formation complémentaire axée sur la demande et des activités de perfectionnement offertes en temps opportun sont essentielles si l'on veut que la formation complémentaire soit efficace (chapitre 5). L'un des participants du séminaire des Philippines, Birendra Bir Basnyat, a fait part de son expérience en matière d'institutionnalisation des processus de SEP avec le gouvernement du Népal et du soutien qui a été nécessaire pour établir des liens entre l'apprentissage à partir de l'expérience et la formation théorique : « Une courte formation n'est pas suffisante pour apporter des changements dans la manière dont on considère les processus participatifs et pour que les gens apprennent véritablement à utiliser des approches participatives ».

L'une des méthodes utilisées pour combiner les forces des programmes de formation théorique et les opportunités d'apprentissage par l'expérience est celle de l'atelier. Dans le Nord-Est du Brésil, l'AS-PTA a organisé une série d'ateliers qui ont posé les fondations du processus de SEP. Cette méthode, expliquent Sidersky et Guijt, constitue le pivot du processus de SEP en ce sens que les données du SE sont discutées et analysées dans le cadre d'un atelier auquel participent des représentants de divers groupes d'intervenants.

Au Népal, le Nepal-UK Community Forestry Project a recours à des ateliers interactifs réunissant divers groupes d'intervenants qui peuvent mettre leur expérience en commun, recevoir une formation et participer à d'autres activités de renforcement des compétences. Le personnel du projet a en outre modifié son approche des discussions, incorporant des représentations visuelles des indicateurs afin de permettre aux participants illettrés de contribuer au processus de SEP (Hamilton *et al.*).

Apprendre à partir de l'expérience

Plusieurs des expériences présentées ici montrent combien il est important d'établir des liens entre la formation théorique et l'apprentissage à partir de l'expérience pratique pour renforcer les capacités (voir chapitre 1, entre autres). On trouve de nombreux exemples de situations où le processus de SEP n'a pas été établi au moyen d'un programme de formation mais où la participation est plutôt intégrée aux processus existants de SE. Comme le font observer Lawrence et ses collaborateurs :

> « Dans les deux projets, une approche itérative du processus de recherche a incorporé les étapes de l'auto-évaluation et de l'apprentissage. Ceci a amené le personnel local à identifier ses propres besoins en matière de SEP ».

Il est indispensable que l'expérience aille de pair avec la formation, même si elle est parfois difficile à arranger et à organiser. L'apprentissage à partir de l'expérience est considéré comme un élément nécessaire pour conférer une dimension pratique à la formation des participants et pour donner aux personnes concernées le sentiment qu'elles sont capables de mettre le SEP en pratique. C'est une approche essentielle pour situer l'information transmise dans le cadre de la formation théorique en salle dans le contexte normal des animateurs et des participants afin que ceux-ci puissent plus facilement mettre les concepts, valeurs et principes en pratique. Qui plus est, comme le soulignent nombre des auteurs des études de cas présentées ici, si l'on veut qu'un processus de SEP soit efficacement intégré aux activités de tous les jours, celui-ci doit être conçu en tenant compte des formes et des conceptions locales de la participation, la coopération et la solidarité (chapitres 3 et 7).

Le tutorat, une forme d'apprentissage guidé à partir de l'expérience, peut être un moyen très efficace de développer l'aptitude des intervenants à participer au SEP. Les animateurs de SEP travaillent en collaboration étroite avec les intervenants pour mettre en place ce processus dans le contexte naturel de la personne ou du groupe (voir les différents exemples présentés dans les chapitres 6 et 9). Dans l'exemple du Laos présenté par Lawrence et ses collègues, le tutorat joue un rôle important : les institutions concernées n'ont guère été exposées à des approches participatives et ont besoin de beaucoup d'assistance dans ce domaine.

> « Si les deux projets ont suivi des approches de recherche similaires, du fait des différences au niveau du contexte local, il a fallu modifier et adapter le processus. Les institutions partenaires du Laos avaient nettement moins

> d'expérience de la recherche et de l'évaluation participatives que celles de Bolivie. Et les obstacles linguistiques ont par ailleurs compliqué la communication entre les intervenants. Les chercheurs externes ont donc joué un rôle plus important au début pour la mise en place du processus de SEP et aider le personnel de projet à élaborer des outils ».

L'incorporation des méthodes, instruments et valeurs du SEP s'est faite en fonction des besoins spécifiques de chacun des groupes d'intervenants. Il est néanmoins important de faire remarquer que le tutorat est une approche qui peut nécessiter plus de ressources – il exige que l'on ait constamment accès à des ressources humaines et financières.

Comme le montrent certaines des études de cas, il arrive que les instruments et techniques de SEP soient introduits dans le milieu et les activités quotidiennes des participants. On introduit des méthodes participatives pendant la formation ou les activités normales du personnel ainsi que lors des évaluations du rendement au travail (pour les superviseurs aussi, dans le cas du tutorat), ce qui contribue de manière significative à l'apprentissage du personnel du projet (voir chapitres 1, 2 et 4). L'une des expériences mises en lumière au séminaire des Philippines montre les difficultés que l'on peut rencontrer lorsque l'on introduit, avant que n'aient été vaincues les réticences des superviseurs, des « valeurs axées sur la participation » dans les évaluations des résultats du personnel au travail :

> « Quand on lui demande son avis personnel sur la possibilité d'institutionnaliser l'approche participative au sein du ministère de l'Agriculture (au Népal), le [personnel du projet] est partagé. "Si l'on nous avait donné plus tôt l'occasion de nous familiariser avec cette approche, nous n'aurions pas travaillé de la même manière". Ce qu'il trouve le plus difficile cependant, c'est le manque de soutien réel et de coopération de la part de leurs supérieurs. "Comment voulez-vous que nous encouragions la participation quand nos supérieurs ne le font pas" » (Basnyat, 1997).

D'autres exemples montrent comment, lorsqu'ils participent à la sélection des indicateurs de base, les intervenants ont les connaissances de base et l'expérience nécessaires pour continuer par la suite dans le sens de la participation (chapitres 8 et 10). Par ailleurs, les réunions interactives sont considérées comme des moyens efficaces pour aider les participants à trouver leur propre style. Qu'il s'agisse par exemple de préparer des échéanciers et des instruments pour mesurer le changement (chapitre 8), ou lorsque le personnel de projet travaille en collaboration avec les collectivités pour obtenir les renseignements de base, analyser les conditions de vie des

fermiers et mieux comprendre les questions et problèmes auxquels sont confrontées les communautés (chapitre 10). Ces mêmes exemples montrent que la réussite n'est jamais immédiate ou complète. Ward reconnaît que les villageois ne participent pas pleinement à l'analyse de l'information, ne se servent pas de leurs propres données et que les animateurs locaux ne peuvent pas encore se passer de l'appui du personnel de plus haut niveau pour mettre en application les approches participatives et intégrer les enseignements dans leurs activités de projet.

Dans certains cas, la participation des intervenants a été poussée plus loin en créant des équipes de SE composées de divers types d'intervenants. Ces équipes étaient chargées d'analyser l'information et de prendre des mesures. Dans le programme Enterprise Community du comté de McDowell, Rutherford a noté que l'intégration de représentants des différents groupes d'intervenants dans l'équipe pour l'apprentissage a été un facteur essentiel de la réussite du SEP. En travaillant ensemble, l'équipe est devenue une équipe de recherche efficace qui est restée en place tout au long du processus et s'est attelée à la tâche avec détermination. Si l'on considère comme essentielle l'intégration de plus de membres de la communauté locale dans l'équipe de formation pour renforcer leurs aptitudes dans le domaine du SE, l'un des auteurs fait cependant remarquer que les conflits politiques et sociaux peuvent empêcher le développement de ces équipes d'évaluation (chapitre 2).

Les ressources

Le manque de ressources est fréquemment cité comme le principal obstacle au renforcement des aptitudes des intervenants dans le SEP. Les ressources, dans ce contexte, ne se limitent pas au financement. Elles englobent également les ressources humaines, matérielles et d'information. L'absence d'animateurs qualifiés et compétents, le manque d'information (sur le SE, le contexte local, etc.) et des ressources matérielles insuffisantes sont autant de problèmes lorsque l'on s'efforce de renforcer les capacités individuelles et institutionnelles dans le domaine du SEP. Le simple fait de s'assurer que les intervenants ont des stylos, des cahiers et autre matériel essentiel pour consigner l'information contribue grandement à accroître l'exactitude de l'information, son appropriation à l'échelon local et son analyse à divers niveaux (chapitre 10). Comme l'a fait remarquer, Ashoke Chatterjee, l'un des participants du séminaire :

> « En mettant en œuvre d'autres approches de développement, on apprend que, avant d'appliquer des méthodes, quelles qu'elles soient, il est indis-

pensable que certains éléments soient en place : une base d'information solide (ou un processus pour l'obtenir), des techniques et des instruments adaptés, la motivation et le savoir-faire qui conviennent et *le financement assuré pour une période déterminée à l'avance en fonction de ce qu'il y a à faire.* Sans ces éléments, il est quasiment impossible aux communautés de participer de manière significative et aux institutions qui font office de catalyseurs de demeurer crédibles ».

Les coûts non négligeables associés à la formation formelle et à l'apprentissage par l'expérience doivent être pris en compte. Ils viennent s'ajouter aux frais associés à la mise en œuvre du SEP, même si certaines activités de renforcement des capacités ont lieu pendant les activités normales de celui-ci. La formation formelle peut être organisée à l'extérieur (les participants se déplacent et vivent ailleurs que chez eux) ou sur les lieux de vie du groupe (s'il s'agit de groupes dont les participants viennent de la même zone géographique). Les deux solutions présentent des avantages et des inconvénients. Les avantages de la formation à l'extérieur sont nombreux : les participants peuvent se concentrer sur la formation et ils attachent parfois plus d'importance à la formation qui peut être dispensée sur une période plus courte, pour ne citer que ceux-là. Les avantages de la formation locale sont : les coûts moindres pour réserver des lieux à l'échelle locale, l'absence de frais de transports et d'hébergement pour les participants et la possibilité d'attirer différents types de participants (les femmes, par exemple, ne peuvent pas toujours se rendre à des endroits éloignés, etc.).

L'apprentissage à partir de l'expérience nécessite également l'allocation de ressources significatives. Comme indiqué dans la section consacrée à ce type d'apprentissage, des personnes qualifiées doivent être affectées au tutorat et autres formes de renforcement des capacités en cours d'emploi, et ce en quantités non négligeables. Celles-ci ne sont pas toujours faciles à trouver (voir chapitres 8 et 2). On considère qu'il est important, pour développer les aptitudes des intervenants dans le domaine du SEP et pour accroître leurs accès à ce processus, de réunir un certain nombre de groupes d'intervenants pour discuter des indicateurs, des méthodes et des instruments qui seront utilisés et pour analyser l'information rassemblée. C'est là un élément de l'apprentissage à partir de l'expérience. Ces réunions reviennent cependant cher en termes de ressources financières, humaines, matérielles et d'information.

Les organismes et les intervenants eux-mêmes ont souvent tendance à sous-estimer les besoins en matière de ressources lorsqu'ils envisagent d'élaborer un processus de SEP (chapitre 12). Les ressources financières et humaines étant souvent minimales, il est donc nécessaire d'obtenir des ressources de l'extérieur. Par crainte de faire fuir les investisseurs en

puissance, ceux qui s'occupent d'obtenir des fonds et autres ressources externes répugnent à donner dès le début l'impression que le coût du processus est prohibitif. Ils ont donc tendance à minimiser les frais associés au processus. Le coût le mieux caché est néanmoins l'investissement considérable en ressources humaines. Il est tout particulièrement important de le mentionner lorsque l'on parle d'inclure des groupes marginalisés. Les ressources humaines – leur temps – constituent en effet l'un des seuls biens des membres pauvres des communautés. Ainsi, un processus de SEP qui prend un temps considérable peut exclure les personnes mêmes qu'il souhaite inclure, tout simplement parce que le coût en temps est trop élevé pour les participants.

Conclusions

Les applications du SEP variant énormément selon le contexte et les impacts escomptés, les efforts de renforcement des capacités doivent être axés sur l'accès des intervenants au processus de SEP et leur aptitude à y prendre part. L'accès et l'aptitude sont considérés comme deux éléments indissociables. Avoir accès à un processus de SE sans avoir, en termes de compétences et de ressources, les aptitudes nécessaires pour profiter de cet accès n'est pas propice à une plus grande participation. C'est la même chose si les aptitudes sont là sans que le processus de SE soit accessible.

L'accès et les aptitudes doivent aussi inclure l'assurance que les intervenants sont suffisamment bien informés quant aux risques et aux avantages éventuels de leur participation au processus de SEP. Lorsque l'on parle des risques, il faut se rendre compte qu'un processus de SE qui essaye de faire participer d'autres intervenants aux processus d'apprentissage et de prise de décision peut être perçu comme une menace par les pouvoirs en place (voir les chapitres 6 et 9, en particulier). Ce point est développé dans le chapitre 16. C'est une chose dont on doit tenir compte dès le début de la mise en place du processus et du renforcement des capacités pour le SEP.

Le SEP se veut un processus qui inclut un large éventail de personnes (aussi bien au niveau individuel qu'institutionnel). Chacune d'entre elles a ses attentes et ses indicateurs ainsi que ses manières et ses moyens de déterminer si une initiative est une réussite ou un échec. C'est la raison pour laquelle le renforcement des capacités devient si vite très complexe. Cela ne se fait pas du jour au lendemain. Le renforcement des capacités pour le SEP devrait être considéré comme un processus de mise en place des bases de l'éducation permanente.

16

Apprendre à changer en tirant des enseignements du changement

Le suivi et l'évaluation participatifs à plus grande échelle

John GAVENTA et Jutta BLAUERT

Le SEP est plus qu'une simple méthode ou série de techniques. Comme les autres modes d'acquisition du savoir, c'est aussi un processus socio-politique aux racines profondes qui englobe les questions d'expression d'opinions et de pouvoir. En cherchant à privilégier les opinions de groupes plus faibles ou marginaux, le SEP soulève souvent des questions délicates (ou menaçantes) en matière de responsabilité, de comptes à rendre et de rendement (IIRR, 1998, 24 ; Whitmore, 1998). Lorsque plusieurs groupes sont concernés, il est difficile de négocier et d'infléchir ces dynamiques en faveur de l'apprentissage et du changement positif, même au niveau d'un seul projet ou d'une seule communauté.

Cependant, le SEP déborde de plus en plus du cadre de la communauté ou du projet local. Il sert aux institutions qui œuvrent à une plus large échelle, tant au plan géographique qu'à celui des programmes. Comme le laissent entendre les auteurs de plusieurs études de cas réunies dans cet ouvrage, le SEP est une approche employée pour rendre des comptes aux institutions, pour le développement organisationnel et même dans les procédés visant à renforcer la participation démocratique dans l'ensemble de la société. Le SEP, que les organisations gouvernementales et non gouvernementales (ONG), les organismes donateurs ou de recherche intègrent dans

leurs activités courantes, met en lumière la complexité des rapports sociaux et des rapports de forces entre des intervenants multiples.

Nous nous proposons, dans ce chapitre :

- d'explorer certaines dimensions sociopolitiques du SEP, surtout par rapport à son application à plus grande échelle ;
- de nous pencher sur certaines de ses utilisations visant à favoriser une responsabilité financière des grandes institutions, notamment des gouvernements, et les difficultés rencontrées ;
- de voir comment il peut servir à l'apprentissage institutionnel et en quoi le changement institutionnel est essentiel à son application à plus grande échelle ;
- d'identifier certains des facteurs favorables qui sont nécessaires pour l'utilisation du SEP à grande échelle ;
- d'avancer quelques conclusions quant au lien entre le SEP d'une part et les enseignements que l'on peut tirer du changement pour apprendre à changer, d'autre part.

Tout au long de ce chapitre, nous nous appuierons sur les études de cas et les études présentées dans les chapitres précédents ainsi que sur d'autres expériences.

L'application du processus de SEP à une échelle plus large

Dans les années 1990, faire passer la participation du niveau local à un niveau plus vaste était un thème central pour quiconque s'intéressait à la participation dans le cadre du développement[1] (voir Blackburn et Holland, 1998 ; Edwards et Hulme, 1995 ; Gaventa, 1998 ; Holland et Blackburn, 1998). Nous savons depuis un certain temps qu'un niveau de participation élevé sur le terrain peut accroître le rendement d'un projet. Nous avons également découvert qu'en dehors du cadre traditionnel des projets, la participation est un moyen prometteur :

1. Nous définissons généralement l'application [de la participation] comme « un accroissement à impact cumulatif » (Blackburn et Holland, 1998, p. 1). Plus précisément, elle signifie : (i) augmentation du nombre de participants ou d'endroits où il y a participation (dimension quantité) et (ii) « élargissement..., c'est-à-dire augmentation de la participation des gens, d'une activité telle l'évaluation, à l'ensemble du processus de développement, de manière à accroître leur responsabilisation » (Gaventa, 1998, p. 155). La difficulté de l'application à plus grande échelle est d'augmenter la quantité sans affecter la qualité. Voir le résumé plus détaillé des écrits à ce sujet dans IDS (1999).

- pour l'information des responsables des politiques nationales (Holland et Blackburn, 1998 ; Norton et Stephens, 1995 ; Robb, 1999) ;
- dans les grands programmes gouvernementaux (Bond, 1998 ; Hagman *et al.*, 1997 ; Korten, 1988 ; Thompson, 1995) ;
- dans les grands programmes des ONG (Hinchcliffe *et al.*, 1999 ; Korten, 1980) ;
- dans la conception et la réalisation des projets des bailleurs de fonds (Forster, 1998) ;
- comme élément fondamental de bonne gouvernance dans les grands organismes publics et privés (Gaventa et Valderrama, 1999 ; Lingayah et MacGillivray, 1999 ; Wheeler et Sillanpää, 1997 ; Zadek *et al.*, 1997).

L'un des principaux enseignements tirés d'un atelier organisé en 1998 par la Banque mondiale sur le thème de « faire entrer la participation dans la pratique courante et l'appliquer à plus grande échelle » (*Mainstreaming and Up-Scaling Participation*) est que, pour être fructueuse, la participation à grande échelle ne doit pas se limiter à insister sur le rôle des « intervenants primaires » ou de ceux qui prennent part directement au projet. Un consensus s'exprimait plutôt sur la nécessité de se soucier de la manière dont les autres intervenants – bailleurs de fonds, gouvernements ou autres institutions appuyant le développement au niveau local – adoptent et emploient des approches participatives. Il y a donc eu une évolution dans notre apprentissage avec le recours à la participation à plus grande échelle : alors que l'on mettait surtout l'accent sur la participation des intervenants primaires, que l'on considérait comme un facteur essentiel, on prend de plus en plus conscience du fait que des changements institutionnels plus vastes sont nécessaires et que des liens doivent exister entre les acteurs des différents niveaux de processus participatifs.

Si le souci d'appliquer la participation à plus grande échelle dans le cadre du développement remonte à plus de dix ans, on s'est surtout intéressé aux processus de planification ou de réalisation des projets, plutôt qu'à leur suivi et à leur évaluation. Les approches émanant du secteur privé montrent toutefois que les grandes institutions peuvent souvent apprendre de façon plus rapide et efficace par des formules participatives d'évaluation et de communication de comptes, tel l'audit social (Zadek *et al.*, 1997). De même, plusieurs cas exposés ici montrent comment les processus de SEP qui ont pris forme au niveau des communautés ou des projets sont à présent appliqués à plus grande échelle, à des régions plus vastes ou à de plus grandes institutions, tels les gouvernements ou les organismes donateurs. Si l'on prend l'étude de cas sur la Mongolie par exemple, on a eu recours au SEP dans un programme national de lutte contre la pauvreté. On a également vu des cas où le SEP a été adopté par de grandes ONG (CARE-Zambie, par exemple),

des organismes internationaux de recherche (comme le CRDI au Canada) et dans des projets de gestion locaux (en Colombie et en Équateur, entre autres), mais aussi par de grands organismes donateurs. En Inde, par exemple, la société Participatory Research in Asia (PRIA) a coordonné un projet auquel participaient 23 organismes bénévoles de santé, l'État et des bailleurs de fonds. Ce projet avait pour but d'évaluer les programmes de santé nationaux de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) (Acharya *et al.*, 1997).

L'application du SEP à grande échelle, tout comme sa pratique au niveau local, présente d'énormes difficultés. Il est possible que les problèmes de pouvoir, les divergences et les conflits qui existent aussi au niveau local soient tout simplement plus grands à l'échelle des organismes gouvernementaux et des grandes institutions. Le SEP à grande échelle suppose de nombreux intervenants avec chacun leur degré d'influence, leurs motifs de participation et leurs indicateurs de réussite. Des groupes doivent ainsi travailler ensemble, qui n'ont jamais beaucoup collaboré, ne comprennent guère leurs situations et besoins mutuels et ont entretenu dans le passé des rapports marqués par le soupçon, la méfiance ou les conflits. De plus, les politiques, procédures et systèmes dont sont dotés les organismes gouvernementaux et autres grandes institutions, qui ont souvent tendance à être plus rigides et hiérarchisés, peuvent aller à l'encontre des principes de base du SEP : partage, souplesse, négociation et apprentissage.

Les études de cas réunies ici et la recherche de solutions pour surmonter les obstacles à la pratique du SEP sont représentatives du reste des recherches sur l'intégration de la participation à la pratique courante, en ce sens qu'elles indiquent que deux grands types de changements sont indispensables avant de pouvoir véritablement passer à l'échelle supérieure :

- tout d'abord, il faut de nouveaux types de responsabilisation chez les intervenants et entre eux, ce qui suppose de nouvelles formes de collaboration entre organismes ;
- deuxièmement, il faut de nouvelles formes d'apprentissage au sein des institutions, quelle que soit leur taille, afin de permettre une participation et une souplesse accrues.

Ces conditions sont nécessaires à l'efficacité du SEP à grande échelle, mais elles permettent aussi à celui-ci de contribuer à son tour à ces vastes changements. Voyons maintenant successivement chacune de ces séries de changements.

Ouvrir l'objectif – modifier le schéma de responsabilisation des intervenants

Plusieurs des études de cas présentées dans les chapitres précédents évoquent le fait que des concepts tels que le « suivi » et l'« évaluation » ont souvent des connotations péjoratives pour les groupes marginaux ou populaires. La Mongolie n'a pas d'équivalent pour le terme suivi, ce concept étant souvent associé à d'autres notions comme « supervision », « surveillance » et « contrôle » (chapitre 11). En Amérique latine, l'évaluation est souvent liée dans l'esprit des gens aux examens scolaires et au fait de subir des vérifications, et non à un processus de réflexion et d'apprentissage véritable. De même, Symes et Jasser ont fait remarquer que le mot arabe le plus couramment utilisé pour rendre l'idée de suivi a des connotations de « contrôle ». Nombre de projets locaux qui ont été « évalués » en gardent un sentiment d'impuissance, le sentiment d'avoir été évalués et jugés par autrui dans le cadre d'un processus sur lequel ils n'avaient guère d'emprise.

Le SEP vise à modifier ces perceptions traditionnelles au moyen d'un processus qui a pour objet de partager le contrôle entre divers intervenants, même si le partage n'est pas toujours égal. On entend par là inverser des processus traditionnels de suivi descendant et de responsabilité à sens unique. Les participants du séminaire des Philippines sont profondément convaincus que le « SEP n'est pas seulement une question de responsabilité de la collectivité, mais aussi de responsabilité envers celle-ci » (IIRR, 1998, p. 32). Diverses études de cas montrent comment l'angle sous lequel le problème est abordé est en train de changer (les outils, compétences et processus du SEP sont à présent utilisés par les citoyens et les organisations de la société civile pour effectuer un suivi sur les grandes institutions, notamment les organismes gouvernementaux, et pour établir de nouveaux rapports de collaboration entre les différents intervenants). Voici quelques exemples :

- aux Philippines, l'Education for Life Foundation (ELF, fondation éducation pour la vie) recourt au SEP pour examiner les indicateurs de démocratie au sein des familles, des organismes populaires et des administrations locales. Dans un autre projet réalisé aux Philippines, le Barangay Training Management Project (BATMAN, projet de formation à la gestion des *barangay*), un regroupement d'environ 45 ONG dont l'ELF, emploie le SEP pour élaborer les indicateurs des citoyens pour la participation, le leadership et la gestion locale. Ces indicateurs seront utilisés par les citoyens et les autres acteurs de la société civile pour examiner les grandes institutions politiques qui ont un impact sur leur communauté ;
- en Colombie, l'Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN, association de *cabildos* indiens du nord du Cauca), organisme

communautaire regroupant plus de 13 municipalités et 90 000 membres, a élaboré un SE qui fait partie de l'appareil de planification et de développement local et régional. Les communautés membres définissent les indicateurs en se fondant sur les conceptions du monde et les usages culturels indiens. Par ce processus, « les communautés évaluent leurs institutions qui doivent rendre des comptes sur la façon dont elles s'acquittent de leurs engagements et responsabilités » (chapitre 6) ;

- aux États-Unis, on a constitué des équipes de citoyens pour l'apprentissage qui ont effectué un suivi de l'impact communautaire du programme gouvernemental national Empowerment Zone et en ont transmis les résultats aux dirigeants locaux et fédéraux (chapitre 8[2]) ;
- de même, en Équateur, l'ONG COMUNIDEC a élaboré le projet de planification et de SEP SISDEL (Sistema de Desarrollo Local ou système de développement local). Ce projet a pour but d'aider à mettre en place des alliances et des coalitions entre organismes de la société civile, secteur privé et municipalités locales. Le suivi porte entre autres sur la mesure de l'efficacité des ententes interinstitutionnelles et sur les grandes questions culturelles relatives à la citoyenneté, la gestion et la collaboration (chapitre 7).

On trouve des exemples semblables dans d'autres régions du monde. Aux États-Unis, le suivi sert depuis longtemps aux citoyens pour évaluer les programmes gouvernementaux et tenter d'exiger des comptes (Parachini et Mott, 1997). De façon plus générale, le Groupe de travail des ONG sur la Banque mondiale a mené une vaste étude de suivi visant à évaluer l'efficacité de cette dernière à mettre en œuvre ses propres politiques de « participation » aux projets locaux (Tandon et Cordeiro, 1998). Les résultats ont par la suite alimenté le dialogue entre les représentants des ONG et de la Banque sur les moyens d'améliorer la participation.

Dans chacun de ces cas, le processus de SEP vise à susciter de nouvelles formes de gouvernance[3] caractérisées par une transparence accrue et une participation plus démocratique des citoyens aux grandes institutions qui influencent leur vie (Gaventa et Valderrama, 1999). Les rapports que suscite généralement la responsabilisation « ascendante », selon laquelle les grandes institutions, plus puissantes, obligent les bénéficiaires de subventions ou leur personnel opérationnel à rendre des comptes, deviennent plus ouverts si les habitants du lieu et leurs organismes recourent au SEP pour, au moyen de processus de responsabilisation « descendante », exiger et favoriser une plus grande réceptivité de la part des institutions publiques et privées et des ONG.

2. Voir aussi Gaventa, Creed et Morrissey (1998).
3. Certains auteurs ont défini la gouvernance comme étant « à la fois une vaste stratégie de réforme et une série particulière d'initiatives visant à renforcer les institutions de la société civile dans le but d'accroître la responsabilité financière du gouvernement et son ouverture, sa transparence et son caractère démocratique » (Minogue *et al.*, 1997, p. 4).

On notera cependant que la notion même de responsabilisation ne fait pas l'unanimité. Au fil de son évolution, les questions relatives aux manières de traiter pouvoir et conflit deviennent des préoccupations capitales.

Gérer les rapports de pouvoir

Que ce soit sur le plan local ou dans des cas où interviennent de grandes institutions, lorsque l'on réfléchit à qui doit rendre compte et à qui et qui peut exprimer des inquiétudes quant au résultat, des questions relatives au pouvoir sont aussi soulevées. Une condition *sine qua non* de toute participation significative est un certain degré d'ouverture et un lieu sûr où les participants peuvent faire part de leurs opinions et préoccupations. Ces conditions ne sont pas toujours réunies. Ainsi, dans l'étude de cas sur la Palestine, les membres de la communauté hésitaient à s'exprimer, au début, à cause de la place tenue par l'occupation dans leur histoire et leur culture où « le fusil semble bien plus puissant que le rameau d'olivier » (chapitre 9). Dans les organismes qui ont depuis toujours un mode de fonctionnement hiérarchique, comme bien des organismes gouvernementaux, les moins puissants peuvent avoir du mal à se sentir suffisamment en sécurité pour s'exprimer. Mais, comme le mentionne l'auteur de l'étude de cas au Népal (chapitre 1), ceux qui détiennent le pouvoir peuvent avoir tout autant de difficulté à apprendre à écouter les opinions de gens qu'ils perçoivent comme leurs subalternes. Et, comme le rappelle le cas du Mexique (chapitre 2), les organismes prônant l'évaluation participative « là-bas », pour les communautés qui prennent part aux projets locaux, hésitent souvent à se prêter à un examen des inégalités et de la dynamique qui caractérisent les rapports de pouvoir sous leur propre toit.

Parallèlement, plusieurs de ces études de cas montrent que le SEP peut parfois être utilisé pour tenter de corriger les déséquilibres dans la répartition du pouvoir. Si on prend l'exemple des groupements d'usagers des forêts (GUF) au Népal, le recours au SEP a permis aux femmes de tenir tête au président d'un GUF et d'exiger qu'il communique plus ouvertement les détails du financement du projet pour répondre à leurs besoins et priorités (chapitre 1). En Colombie, explique Espinosa, la pratique du SE dans les assemblées publiques contribue à la transparence du processus en en rendant plus difficile le contrôle par une seule personne ou un seul groupe (en raison du grand nombre de gens en cause). Le processus de SEP, affirme-t-il, a aussi encouragé certaines personnes, dont les jeunes, à se comporter davantage en leaders, ce qui a affaibli l'influence des politiciens traditionnels. De la même manière, dans l'exemple du comté de McDowell, aux États-Unis, Rutherford a constaté que, non contents d'avoir accru leur compétence, les membres de l'équipe pour l'apprentissage avaient retiré de l'expérience une

plus grande confiance en eux-mêmes, ce qui amené certains d'entre eux à s'engager à des postes de dirigeants au sein de la communauté.

Résoudre les divergences et les conflits par la négociation

Naturellement, tous les processus de SEP ne sont pas aussi fructueux que les exemples cités ci-dessus. Les cas exposés dans cet ouvrage montrent comment, en certaines circonstances, un tel processus peut permettre aux voix et aux besoins des intervenants moins visibles d'être entendus. Lorsque de nouveaux acteurs arrivent sur la scène sociale, il se peut qu'ils présentent des points de vue inédits sur l'ordre et l'importance relative des choses. Cela peut suffire à susciter un conflit qui, dans certains cas, peut être grave et même dégénérer en violence, comme on l'a vu dans l'étude de cas de la Colombie. Sans aller jusque-là, il y a souvent désaccord quant aux types de changements qui sont les plus importants : doit-on apporter des modifications et comment doit-on s'y prendre ?

Si pareil conflit peut paralyser un processus de SEP, plusieurs cas présentés dans cet ouvrage donnent à entendre que l'inverse est également possible : le processus même de SEP peut fournir un cadre et une tribune où discuter et concilier intérêts et priorités divergents. L'identification et l'utilisation d'indicateurs fournissent aux différents acteurs – parfois, tout au moins au début, dans différents groupes – un moyen de mieux communiquer et négocier. Les indicateurs de la participation permettent d'exposer et d'écouter des opinions précises, au lieu de provoquer une confrontation directe. Au Népal, par exemple, Hamilton et ses collaborateurs ont constaté que, dans le processus d'élaboration des indicateurs, les groupes d'intérêts puissants qui s'exprimaient avec plus de force (soit les hommes et les groupes sachant le mieux lire et écrire) avaient tendance à prédominer. Comme on l'a remarqué cependant, « lorsque l'on donne à ces derniers l'occasion de présenter leurs points de vue et leurs besoins au cours de discussions, ils sont souvent soutenus par d'autres personnes aux intérêts similaires ». L'exposé et la clarification des intérêts dans des discussions structurées ont permis de cerner et souvent de régler les conflits, en particulier si le processus donnait aux groupes désavantagés la possibilité d'exprimer leurs craintes et de négocier à ce sujet. Des processus semblables ont été signalés en Inde et au Ghana où des projets dans lesquels l'élaboration d'indicateurs et de plans, d'abord en groupes distincts d'hommes et de femmes, avaient servi de cadre au règlement de divergences dans la communauté (Shah, 1998).

Étant donné que les conflits tiennent souvent à une divergence des intérêts sociaux, ils peuvent aussi se manifester, directement ou indirectement, dans le processus de SEP – par exemple au sujet des indicateurs à employer, des intervenants à inclure et de l'interprétation à donner aux résultats ainsi qu'à l'usage qui devrait en être fait. Ainsi, il se peut que, alors que les intervenants locaux tiennent à choisir en priorité des indicateurs traduisant la particularité ou la diversité de leur situation, les gestionnaires chargés de programmes à grande échelle veuillent, eux, des indicateurs ou des données permettant des généralisations ou des comparaisons entre différentes communautés. Il y a plusieurs façons de concilier ces divergences. En Amérique latine, le Grassroots Development Framework a été l'aboutissement de diverses négociations pour arriver à un cadre commun qui refléterait les besoins et les évaluations des différents intervenants tout en repérant les changements à leurs divers niveaux d'influence (voir chapitres 2, 6 et 7 et Ritchey-Vance, 1998). Une telle négociation n'est toutefois pas toujours possible et l'on peut avoir besoin de systèmes distincts ou parallèles. Ainsi, Hamilton et ses collègues affirment que les institutions risquent de devoir se résoudre à céder le contrôle du processus aux acteurs locaux (en l'occurrence, les usagers des forêts) quitte à élaborer leur propre système complémentaire si le système local ne répond pas à leurs besoins.

Comme on l'a vu plus haut, il est difficile de régler les divergences et les conflits dans les projets comptant de nombreux intervenants, que ce soit au niveau local ou global. Les participants du séminaire des Philippines affirment toutefois qu'il est illusoire d'espérer un accord complet tout au long du processus de SEP et dès le début. Il est plus important de cerner les points d'entente, et de poursuivre (IIRR, 1998, p. 69). De la même manière, comme l'affirme Espinosa dans le cas de la Colombie, « le consensus n'est pas une condition *sine qua non* » à la collaboration. Si ces projets sont bien gérés, ils peuvent contribuer à renforcer les partenariats coopératifs. Ainsi, en Équateur, Torres constate que les communautés recourent au SEP pour négocier et conclure des alliances à la fois avec le secteur privé et le gouvernement national, pour obtenir un meilleur accès aux ressources des gouvernements régionaux et national et pour prendre part à l'étude de nouvelles lois et politiques. Une mise en garde, toutefois : même si le SEP favorise la négociation et la collaboration, il ne supprime pas la nécessité de faire campagne et de pousser au changement démocratique, ce qui peut vouloir dire que les conflits sont encore nécessaires si l'on veut examiner les questions à fond. « Il ne faut pas confondre processus de médiation entre des conceptions différentes... et consensus, conciliation d'intérêts divergents ou lutte contre la pauvreté » (Blauert et Zadek, 1998, p. 3).

Changer de l'intérieur : le SEP pour l'apprentissage institutionnel

Comme nous l'affirmions plus haut, pour faire du SEP une pratique courante, il ne suffit pas de le promouvoir « là-bas », qu'il s'agisse de petits projets ou de rapports plus vastes entre divers acteurs sociaux. Souvent, pour apprendre à surmonter les différences, à résoudre les conflits et à susciter de nouvelles formes de collaboration entre elles, les institutions, ONG ou organismes du secteur public doivent aussi changer de l'intérieur. Pour y arriver, organismes et institutions doivent apprendre ce qu'ils ont ou n'ont pas fait de bien et la perception que leurs intervenants ont d'eux. Ils doivent aussi savoir comment réagir en mettant cette information à profit pour améliorer leur comportement et leur rendement. Il n'est jamais facile d'apprendre mais la tâche peut être plus facile si l'on applique le SEP à l'interne pour parvenir à un mode de compréhension systématique mais adaptatif de ce qui a été réalisé ou non.

En 1980, David Korten a écrit un article important dans lequel il présentait une approche du processus d'apprentissage : « La clé [pour avoir un impact et acquérir des compétences... était] non pas la planification, mais une organisation capable de tirer parti des erreurs, d'apprendre avec les gens ainsi que d'acquérir de nouvelles connaissances et capacités institutionnelles par l'action » (1980, p. 480). Un élément essentiel de l'apprentissage organisationnel est la compréhension du mode d'acquisition des connaissances, de la manière de les partager et de les interpréter ainsi que de l'efficacité de la mémoire organisationnelle. À son niveau le plus fondamental, l'apprentissage au sein d'organisations consiste donc à la fois à déceler et à corriger les erreurs et, pour les membres de ces organisations, à appliquer les leçons tirées. Le SEP vise à rendre plus conscient et intentionnel cet apprentissage qui ne l'est pas toujours.

Dans le même ordre d'idées, selon les travaux des années 1980 et 1990 sur le développement organisationnel[4], il est plus facile de faire évoluer les pratiques organisationnelles lorsque l'on encourage et récompense le changement d'attitude et de comportement au niveau individuel. C'est aussi plus facile lorsque l'organisation peut apprendre d'une manière qui correspond à sa culture et à ses besoins dominants. Si cette culture est discriminatoire et non démocratique, elle peut présenter une difficulté particulière pour les approches et la pratique du SEP. Selon certains praticiens, il est impossible de composer avec ce type de culture et l'organisation doit d'abord faire l'objet de pressions extérieures. Aux Philippines, il a été décidé que l'équipe

4. Voici quelques exemples de ces écrits, qui sont nombreux : Chambers (1997), Fowler (1997), Peters (1992) et Senge (1990).

du programme BATMAN travaillerait surtout avec les autorités locales. Les membres de la coalition d'ONG pour ce projet estimaient que les autorités locales se montraient suffisamment déterminées à faire participer les citoyens. En créant des exemples de « meilleures pratiques », on espère pouvoir inciter les autres organismes à changer. On retrouve le même principe dans beaucoup d'autres approches comparatives utilisées dans les travaux sur la responsabilité sociale des entreprises.

Si la culture organisationnelle est ouverte à l'apprentissage, deux autres éléments clés peuvent permettre de soutenir l'intérêt qu'elle suscite (au lieu de le contrarier) : (i) l'amorce du processus et l'introduction de l'approche, en cernant les centres d'intérêt et des occasions par lesquelles il serait possible de commencer pour introduire des changements, et (ii) des efforts pour limiter au minimum l'information et le temps nécessaires afin que les gens ne se sentent pas débordés et puissent aborder le changement en toute confiance. On affirme que le meilleur apprentissage créatif consiste à miser sur la culture institutionnelle dominante, et non à s'y opposer, tout en mettant les gens au défi de modifier leurs schémas mentaux et leurs comportements.

En premier lieu, le SEP peut s'amorcer par une méthode de consultation visant à recueillir une information plus précise. Il se peut cependant que cette information indique ensuite d'autres modifications à apporter pour permettre à l'organisation de prendre des mesures reflétant les enseignements tirés des consultations. Cet « effet d'entraînement » du processus de SEP peut surprendre certains membres du personnel. Il est rare que l'on ait ce changement organisationnel en tête lorsque l'on a recours au SEP. Pour beaucoup d'organisations, ces premiers jalons du processus de SEP peuvent donc être, s'ils sont bien utilisés, un « cheval de Troie »[5]. En effet, une fois que l'on ouvre la porte à des opinions diverses et que l'on prend les premières mesures pour corriger les problèmes, on est presque inévitablement amenés à s'interroger sur les processus organisationnels et la démocratie interne. Il en ressort que ce sont souvent les organisations aux prises avec des crises majeures ou ayant déjà la volonté d'apprendre qui prennent le plus de risques et font preuve du plus de créativité dans les mesures prises pour se montrer plus responsables envers le public.

Les études de cas réunies dans cet ouvrage contiennent plusieurs exemples de recours au SEP pour favoriser l'apprentissage organisationnel. En voici quelques-uns :

- en Palestine, Symes et Jasser ont guidé l'organisme avec lequel ils travaillaient à travers les premières étapes difficiles consistant à analyser leurs propres procédures, règles et comportements internes. Le but était de trouver un juste milieu entre les objectifs de leur travail participatif dans les

5. Nous remercions Irene Guijt de cet apport.

communautés agricoles et les pratiques au sein de l'organisme pour qu'il y ait partout une même volonté d'apprendre ;
- comme le rapporte Ward, CARE-Zambie a employé sept stratégies pour se doter d'une culture et d'une pratique d'apprentissage. Il a entre autres fallu instaurer un système de suivi communautaire qui a permis au personnel de collaborer plus directement avec les communautés pour renforcer leurs institutions locales et rendre plus efficaces les programmes de développement ;
- tout comme le secteur public ou les bailleurs de fonds, les organismes de recherche sur le développement peuvent faire appel à des méthodes d'auto-évaluation pour apprendre à donner plus d'impact à leur travail. Dans son article sur le CRDI, organisme canadien de recherche sur le développement, Carden montre comment le travail d'auto-évaluation, amorcé à l'initiative des bailleurs de fonds au sein de certains organismes de recherche que subventionne le CRDI, a obligé à céder à des partenaires de l'extérieur une certaine part de la mainmise sur le processus de changement interne.

Les études de cas ne proposent aucune approche du SEP comme étant optimale pour permettre ou garantir l'apprentissage institutionnel et elles ne laissent pas entendre, non plus, qu'il y a toujours apprentissage. En réalité, dans certains cas, des organisations peuvent refuser de changer à cause d'expériences difficiles. Ces études font cependant état de plusieurs leçons ou thèmes communs qui peuvent être utiles pour mettre en œuvre un processus fructueux de SEP en apprentissage institutionnel. Entre autres, mentionnons l'importance du changement et de la flexibilité, de l'appropriation et des comptes à rendre en interne ainsi que de la confiance et de la fiabilité.

Le changement et la flexibilité

L'apprentissage individuel et institutionnel est possible si le processus et la méthodologie sont suffisamment malléables pour lui permettre de prendre forme et de se concrétiser presque sur le champ. Un exemple de cette ouverture au changement illustrant la volonté d'apprendre d'un organisme est l'usage libre des indicateurs, ou même le fait d'oser s'en écarter pour évaluer les changements critiques sans les quantifier. Tout comme Sidersky et Guijt, Lawrence et ses collaborateurs font valoir l'intérêt de permettre la modification des indicateurs, même d'une année sur l'autre, afin d'intégrer l'apprentissage dans le cycle de planification. En soi, cette modification des indicateurs peut montrer que les participants au processus de SEP et de planification sont réceptifs aux leçons tirées des cycles précédents sur les priorités et intérêts nouveaux. Par-dessus tout, la flexibilité des « hérauts » de

l'institution (voir page 352 « Le leadership et les hérauts ») est très importante pour inciter le personnel à oser faire preuve de transparence et changer : c'est ce que disent respectivement Carden des organismes de recherche, Ward des organismes de financement et Abes des dirigeants d'organismes communautaires.

Promouvoir l'appropriation

Pour que les institutions changent, il faut que les individus se sentent incités à apprendre : aussi l'appropriation du processus et de ses résultats est essentielle. Pour que ce « sentiment de propriété » soit plus qu'une question de participation de pure forme, nous affirmons toutefois que l'apprentissage doit tenir compte des rôles et des responsabilités de chaque individu ainsi que des avantages ou inconvénients collectifs auxquels on doit s'attendre. Contrairement au SE, le SEP a le pouvoir de favoriser cette appropriation par les intervenants au sein de l'institution comme à l'extérieur.

Cependant, en même temps que l'on a pris conscience de l'importance de savoir qui dirige et s'approprie le processus classique de SEP, on a vu se dessiner un nouveau rôle pour l'évaluateur : celui d'animateur (Guba et Lincoln, 1989). On attend de lui qu'il soit conscient de sa subjectivité et de celle des divers intervenants. On attend en outre de lui qu'il suscite chez les intervenants concernés par le cycle d'apprentissage le sentiment que le processus et ses résultats leur appartiennent et qu'ils contribuent à leur apprentissage. Mosse confirme ce rôle important de négociateur et du médiateur qui se retrouve dans le contexte du SEP :

> « Compte tenu de la multiplicité des perspectives et des programmes, le travail de suivi ne consiste plus simplement à gérer les impacts et les résultats. Il doit plutôt contribuer largement à créer un cadre permettant de s'entendre sur des interprétations, de résoudre les différends et de valider les approches... Le rôle de ceux qui sont chargés d'assurer le suivi du processus est alors plus de défendre les intérêts, d'animer ou d'alimenter que d'analyser » (Mosse, 1998, p. 9).

Renforcer la responsabilisation au sein de l'institution

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la responsabilisation ne se limite pas à rendre des comptes aux donateurs : elle est en effet de plus en plus liée non seulement à la transparence financière, mais également au

recensement des impacts socio-économiques des activités de l'organisation. Cela suppose qu'il faut changer (et renverser) les relations entre les groupes d'intervenants et à l'intérieur de chacun de ces groupes, y compris ceux qui font partie de l'organisation. Accepter la responsabilité de rendre compte par le dialogue et la communication suppose déjà une certaine ouverture à l'apprentissage. Pour que les institutions évoluent, les acteurs de l'organisation doivent être prêts à scruter celle-ci, à reconnaître et discuter diverses « hiérarchies », à s'ouvrir aux échecs comme aux réussites et, par-dessus tout, à savoir que les opinions qu'ils formulent peuvent susciter des changements internes et externes.

Pour certains organismes, rendre des comptes à des intervenants aux attentes et besoins divers peut susciter des conflits. Les ONG et organismes communautaires sont souvent aux prises avec des pressions multiples à ce sujet : ils sont « pris en sandwich » entre, d'une part, les protocoles et exigences des donateurs et, d'autre part, les besoins et exigences des communautés ou groupes avec lesquels ils travaillent, sur le plan des rapports à obtenir. Pour ces organismes, entre autres, il reste difficile de satisfaire aux exigences de rapports stratégiques (impacts plus vastes), outre celles de fonctionnement (ressources) (voir Edwards et Hulme, 1995). Voici quelques-unes des solutions proposées à cet égard par les participants du séminaire des Philippines :

- faire des projets pilotes de SEP pour convaincre les bailleurs de fonds des avantages de cette approche avant de passer à l'échelle supérieure ;
- élaborer des systèmes complémentaires pour répondre aux divers besoins et, entre autres, compléter le cadre logique par des cadres simplifiés, plus accessibles à la communauté ;
- combiner des méthodes participatives aux activités habituelles d'évaluation extérieure ;
- amener les bailleurs de fonds à prendre davantage conscience de l'importance des indicateurs choisis par la population (IIRR, 1998, p. 50).

La confiance et la fiabilité

Pour pouvoir être ouverts et se sentir assez en sécurité pour apprendre et partager leurs doutes au sujet de leur travail ou de leurs idées de travaux futurs, les gens doivent avoir suffisamment confiance dans leur position et leur processus d'apprentissage. La validation d'opinions multiples, caractéristique essentielle du SEP, est donc cruciale pour les amener à se sentir plus en sûreté et à exprimer leurs analyses et leurs craintes. Et pourtant, la confiance nécessite plus qu'une « autorisation » à exprimer librement ses opinions : il

faut que les acteurs investis d'un pouvoir institutionnel plus structurel (qu'il s'agisse de gestionnaires, de bailleurs de fonds ou d'organismes gouvernementaux) commencent à s'évaluer eux-mêmes et à parler ouvertement de leurs réussites et de leurs échecs. Au-delà du simple suivi ou de la simple consignation, cette « ouverture » est, croyons-nous, l'un des premiers pas vers la confiance. Associer différents intervenants à l'évaluation, fondée sur le dialogue, de la qualité des résultats d'un organisme peut aussi être un moyen d'instaurer la confiance et, de ce fait, la capacité de changer, surtout si l'on perçoit que le processus d'évaluation aboutit à des gestes concrets. En revanche, ce sentiment de partage des responsabilités qui découle de la constatation d'effets directs peut aider à nouer d'autres rapports de confiance. Surtout par et pour des intervenants plus faibles sur le plan structurel, comme le personnel d'exploitation ou de soutien d'une administration ou d'une ONG, ou encore les villageois qui reçoivent des subventions de donateurs étrangers.

De plus, la fiabilité des conclusions doit être prouvée de diverses manières à différents intervenants. Leur présentation visuelle peut les rendre plus accessibles à certaines personnes, tandis que d'autres peuvent avoir besoin de textes courts accompagnés de longs documents justificatifs pour prêter foi aux conclusions et y donner suite. Ainsi, Sidersky et Guijt décrivent les données que les agriculteurs jugent assez significatives au sujet de l'amélioration du sol : pour que les agriculteurs acceptent de changer leur façon de faire, il leur faut savoir combien de collègues (« petits exploitants ») ont adopté une méthode de préservation du sol, et non si le taux d'humidité du sol a augmenté. Une preuve « scientifique » ne suffit pas : le jugement des pairs est le déclencheur pour l'apprentissage (et c'est ainsi que les « scientifiques » travaillent également !). Dans le même ordre d'idées, « l'analyse comparative » et la validation extérieure sont, en revanche, devenues deux méthodes de SE dont l'usage intensif est reconnu dans les processus de SEP pour favoriser la confiance entre les organismes et l'apprentissage[6]. De plus, c'est l'analyse comparative qui peut inciter un organisme à agir (misant sur la compétitivité ou sur sa mission pour avoir plus d'impact) et à donner suite aux résultats d'évaluation, sachant que les autres organismes qui ont collaboré au processus de vérification extérieure l'observent.

Les grandes institutions ont besoin d'un processus d'apprentissage systématique qui autorise à gérer les données abondantes fournies par un processus de SE et permet à l'organisme de prêter suffisamment foi aux opinions reçues et de savoir qu'il peut les traiter sous le sceau de la confi-

6. Voir les processus et expériences associés à l'analyse comparative et à la vérification extérieure pour le bilan social dans Pearce (1996), Gonella *et al.* (1998) ainsi que dans Zadek *et al.* (1997).

dentialité, tout en communicant « aux intéressés » les leçons à partager. Certaines des innovations les plus importantes à cet égard émergent lorsque l'on combine les méthodes et les principes participatifs aux approches classiques pour réaliser un apprentissage systématique et efficace au sein des institutions. Ces approches[7], dont le bilan social, améliorent en outre les comptes rendus aux intervenants extérieurs à l'organisme.

Facteurs dynamisants pour l'application du SEP à plus grande échelle

Les études de cas présentées ici fournissent des idées enrichissantes sur l'application du SEP à plus grande échelle et sur son utilisation pour obtenir de nouvelles formes de responsabilisation financière, de collaboration et d'apprentissage institutionnels. Il serait toutefois trompeur de suggérer que le SEP peut toujours être utilisé ainsi avec succès. Des enseignements peuvent être tirés des études de cas présentées ici quant aux conditions dynamisantes qui peuvent être nécessaires pour étendre efficacement l'application du SEP.

Le contexte sociopolitique

La présence de nationalités multiples au séminaire des Philippines a donné lieu à des échanges animés sur la manière dont des régimes sociaux et politiques différents peuvent empêcher le SEP d'entraîner des changements significatifs et sur les stratégies qui peuvent être employées. Pour que les gens puissent soulever des questions sur les comptes à rendre et le rendement des autres, le contexte sociopolitique doit être suffisamment ouvert pour permettre aux gens de participer et d'exprimer leurs opinions et leurs craintes en ce qui concerne le projet et les réalités institutionnelles ou sociales qui les concernent.

Nombre des exemples fournis dans ce chapitre au sujet de l'application à plus grande échelle du SEP sont tirés de contextes comportant un certain

7. Le bilan social décrit l'impact et le comportement social et éthique de l'organisation sous deux angles : de l'intérieur, en mesurant son rendement par rapport à son énoncé de mission ou d'objectifs, et de l'extérieur, en faisant un rapprochement avec le comportement et les normes sociales d'autres organismes. Du fait qu'il tient compte et fait état de l'évaluation d'un organisme par ses intervenants, le bilan social fournit une rétroaction sur les plans où l'organisme ne répond pas aux attentes de ses intervenants et n'atteint pas ses propres objectifs ; de plus, il rend compte du résultat à un éventail d'intéressés qui déborde le groupe des bailleurs de fonds (Gonella *et al.*, 1998 ; Mayo, 1996 ; Raynard, 1998 ; Zadek et Evans, 1993).

degré de stabilité, une société civile organisée et une certaine ouverture institutionnelle. Assurément, dans les cas où la société civile est faible, où il y a conflit extrême ou des antécédents d'autoritarisme, il arrive que le suivi des grandes institutions par les citoyens ne soit pas possible à grande échelle, du moins pas ouvertement. Par ailleurs, dans certaines situations fort conflictuelles – des questions environnementales ou des cas de violence portant atteinte aux droits de la personne, par exemple – un plaidoyer étoffé en faveur de la transparence et du respect de ces droits a amené de grandes institutions à instaurer divers mécanismes pour mieux rendre leurs comptes. Dans d'autres cas, si le gouvernement est puissant ou si les donateurs sont bien représentés, il est possible de promouvoir les processus participatifs, mais d'en haut. Même si ces interventions venant du sommet peuvent créer des occasions de participation au sein des institutions, il peut quand même être difficile de tirer parti de ces occasions en raison d'un manque de capacités ou de compétences.

Les politiques dynamisantes

Même s'il existe un degré d'ouverture politique suffisant, il demeurera difficile pour les groupes locaux de s'engager dans un suivi commun, avec des institutions gouvernementales ou autres, sans que cette participation soit légitimée par des lois ou des politiques dynamisantes particulières. De plus, pour que les gens puissent participer pleinement au SEP, ils doivent avoir les ressources financières et la latitude décisionnelle voulues. Ainsi, cet ouvrage fait état de divers exemples où des politiques de décentralisation ont amené des citoyens à participer non seulement à la planification et à la mise en œuvre, mais aussi au suivi et à l'évaluation du rendement.

Aux Philippines, comme dans bien d'autres pays au cours des années 1990, le code des administrations locales a créé en 1991 une ouverture juridique permettant aux organismes populaires et aux ONG de prendre part à l'administration locale et d'y apporter les compétences participatives que la réalisation de projets et la promotion des droits pouvaient leur avoir procurées. Dans ce pays, une société civile forte, conjuguée au cadre dynamisant, a fourni aux ONG et à leurs coalitions, tel le consortium BATMAN[8], l'occasion de s'engager auprès d'administrations locales, en employant des méthodes participatives de planification et de SEP, non seulement pour réaliser des projets de développement mais aussi pour renforcer localement la démocratisation et la communication de comptes.

8. Le consortium BATMAN est aussi appelé Barangay-Bayan Governance Consortium.

De même, en Bolivie et en Inde, la législation autorise les comités locaux à jouer un rôle de suivi et de défenseur d'intérêts particuliers. Même s'il y a encore peu d'indices montrant que ces comités ont acquis les capacités et l'indépendance voulues pour jouer ce rôle, les possibilités peuvent être grandes si l'on s'emploie à fournir le financement et à renforcer ces capacités. Dans le Kerala par exemple, les comités locaux de « vigilance » sont habilités à approuver les projets locaux – vérifiant à la fois la qualité et le bon usage des fonds – avant que les paiements finals soient versés aux entrepreneurs.

Les ONG locales commencent à chercher des moyens de renforcer ces comités civiques de suivi pour en faire des structures ascendantes assurant la transparence financière (Intercooperation, 1999). Dans l'État indien du Rajasthan, un mouvement de défense du droit à l'information, dirigé par des femmes, a réclamé la transparence des administrations locales, en insistant notamment pour que leurs dépenses soient publiques (Jenkins et Goetz, 1999).

Les expériences antérieures et les capacités

Même lorsqu'il y a une ouverture politique et des lois dynamisantes, l'application du SEP à plus grande échelle, au niveau communautaire comme au niveau institutionnel, nécessite la présence de la capacité voulue. Au chapitre 15, Johnson explique en détail le renforcement institutionnel que requiert un SEP fructueux. Un tel renforcement prend du temps et oblige à accepter essais et erreurs. Il nécessite en outre la présence d'institutions fortes et créatrices prêtes à jouer un rôle d'intermédiaire.

Qui dit capacité dit en outre aptitude des institutions à participer. Comme le montre le cas du Brésil, il peut être difficile de mettre à niveau le processus de SEP si les partenaires clés « n'ont pas un certain degré de stabilité et de maturité institutionnelles » (chapitre 4). D'autres cas montrent que les institutions doivent avoir une certaine préparation ou ouverture pour assumer les processus de SEP. La capacité, de la même façon, implique souplesse et créativité, pas seulement l'efficacité. Au niveau des institutions, cela oblige aussi à examiner les structures d'incitation qui peuvent récompenser chefs d'équipes, gestionnaires et personnel d'exploitation pour leur innovation, leur apprentissage et leur adaptation.

Le leadership et les hérauts

Même s'il y a ouverture au changement et capacité à le réaliser aux divers niveaux, il ressort des études de cas qu'il faut également pouvoir compter sur

un héraut, au sein de l'organisme, pour que le SEP soit efficace et durable. Comme l'explique Ward, l'appui de la direction a été important pour permettre au personnel de CARE-Zambie d'expérimenter lors de l'élaboration du nouveau système d'apprentissage et de rectifier leurs erreurs par la suite. Le travail avec les vulgarisateurs agricoles au Mexique (chapitre 2) misait beaucoup sur l'appui du donateur pour ce processus expérimental et sur les objectifs plus vastes consistant à renforcer les compétences en matière d'apprentissage et de responsabilisation. Ceci a conféré au donateur un rôle encore plus décisif en donnant à l'organisme subventionné les moyens d'agir sur les résultats. Cependant, un héraut extérieur a aussi besoin d'un dirigeant interne qui prend les risques à son compte en mettant son personnel en confiance et en l'aidant à se prêter de bon gré à une critique plus transparente. Ce dirigeant doit avoir des aptitudes en relations humaines et de solides valeurs pour accepter d'être évalué ouvertement et de s'entendre dire comment modifier son attitude et son comportement d'après les leçons tirées. Source de critiques constructives et d'encouragements, le soutien extérieur – sous forme de conseil sur le processus de soutien ou d'accompagnement à moyen terme, entre autres – peut donc jouer un rôle crucial pour permettre les changements à long terme.

Le fait de miser sur des hérauts révèle cependant un maillon faible dans les approches de SEP. Les hérauts peuvent partir ou être remplacés par leurs employés ou représentants ; ils peuvent aussi se servir de la nouvelle tribune pour bâtir leur propre fief politique ou mettre fin au processus si leur comportement ou rendement personnel est critiqué. Carden fait état d'un problème de changement de personnel pendant un projet de SEP dans des établissements de recherche. Dans ce cas, le départ du cadre supérieur peut immédiatement interrompre ou annuler le projet (voir aussi chapitre 2). Si, dans le cas d'un grand organisme, l'existence d'un engagement plus vaste pourrait assurer la nomination immédiate d'un remplaçant, cela n'est pas forcément le cas au niveau communautaire. Au séminaire des Philippines, ont été mentionnés des cas où un changement au niveau des autorités de village pouvait entraîner l'abandon d'un projet de SEP, avec le risque qu'une nouvelle faction politique ne partageant pas les mêmes intérêts prenne le pouvoir ou que les nouvelles autorités n'aient pas les compétences nécessaires (IIRR, 1998, p. 47).

Les hérauts forts qui prônent la participation des intervenants primaires sont parfois membres de grands et puissants organismes, telle la Banque mondiale. En Mongolie et au Guatemala, au Mexique et en Ouganda, des membres d'organismes donateurs ont réussi à convaincre des institutions nationales d'oser réformer la façon de rendre des comptes, intégrant souvent cette réforme aux accords de prêt. Comme on l'a vu plus haut, même si de

telles conditions imposées d'en haut ne sont pas toujours propices à un apprentissage efficace chez les acteurs de l'État, elles semblent actuellement offrir à la société civile et aux conseillers des possibilités d'intervenir pour faire en sorte que l'on mette au point des méthodes participatives de SE susceptibles d'améliorer la responsabilisation financière dans le secteur public et le suivi par les citoyens.

Renforcer les liens et apprendre des autres

Le dernier facteur permettant d'appliquer le SEP à plus grande échelle tient à la possibilité d'apprendre d'autres organismes, notamment de ceux qui ont posé de nouveaux repères pour la réussite des approches de SEP. Les « modèles de comportement » peuvent permettre à un organisme de comparer et d'évaluer son propre travail dans son contexte particulier de fonctionnement et de tirer des enseignements des points de vue différents. Les institutions reconnaissent de plus en plus l'utilité de nouer des liens avec d'autres organismes possédant des compétences particulières pour compléter leur propre expertise et mieux utiliser leurs propres ressources financières et humaines. L'une des principales difficultés soulevées à l'atelier au sujet du travail futur est la nécessité pour les tenants du SEP d'élaborer des repères ou critères de succès plus systématiques pour permettre aux praticiens d'apprendre des autres en évaluant leurs propres réussites.

Conclusions

Les études de cas exposées dans cet ouvrage montrent que la pratique et l'acceptation du SEP s'étendent rapidement dans le monde. Ses principes et méthodes sont appliqués dans presque tous les secteurs (santé, agriculture, développement communautaire, administration locale, etc.), au sein d'organismes de toutes tailles et auprès d'un vaste éventail d'intervenants et de participants. Les innovations sont nombreuses dans cette discipline. Ses usages et méthodologies sont de plus en plus variés et, comme nous l'avons vu plus haut, passent du niveau des projets et des communautés aux grands systèmes institutionnels de gouvernance, d'apprentissage et de réforme. Les possibilités d'appliquer le SEP à plus grande échelle – d'encourager son application à de nouveaux endroits et secteurs où il sera pratiqué par tous

pour remettre en question et critiquer les pratiques de développement en vigueur et en tirer des enseignements – sont immenses.

Et pourtant, comme nous l'avons également vu, ces possibilités ne sont pas sans embûches. Pour citer un participant du séminaire des Philippines, le SEP est « à la fois un rêve et un cauchemar ». À l'instar des autres approches, les processus participatifs peuvent être mal employés ou devenir rigides et stériles. Le SEP est un processus social et politique qui peut facilement susciter des conflits et des désaccords entre intervenants (au sujet de méthodes et d'intérêts sociaux plus vastes). Les indicateurs du succès, le degré de rigueur approprié, les objectifs du processus de SEP et l'usage de ses résultats peuvent être l'objet de désaccords. Comme on peut le voir dans les derniers chapitres, il reste encore beaucoup à faire pour étayer l'assise conceptuelle et méthodologique du SEP, renforcer les capacités humaines et institutionnelles à l'utiliser, apprendre à négocier les conflits et promouvoir les mesures de collaboration et l'appliquer à plus grande échelle aux questions de gouvernance et d'apprentissage institutionnel.

Si les défis sont de taille, il y a aussi beaucoup à gagner. En définitive, il est essentiel au changement social même de s'interroger sur la réussite, les impacts et le changement. Apprendre par le changement n'est pas une fin en soi, mais un processus de réflexion qui infléchit la manière dont nous pensons et agissons afin d'influer sur l'avenir. Apprendre à changer suppose l'apprentissage par le changement : si nous ne savons pas bien tirer des enseignements de notre expérience, nous ne pourrons pas améliorer notre compréhension du monde ni rendre plus efficace notre action sur lui. Selon les personnes qui posent les questions sur le changement, les questions ne sont pas les mêmes, tout comme les réalités qu'on estime importantes. De la même façon, ce ne seront pas les mêmes personnes qui changeront et passeront à l'action et les interventions prendront des formes différentes selon les personnes qui bénéficient de ces questions, c'est-à-dire qui tirent des enseignements du processus. Apprendre par le changement signifie changer celui qui apprend et examiner comment différents intervenants dans le processus de changement apprennent et agissent ensemble.

This page intentionally left blank

Les auteurs

Roy V. Abes est chargé de recherche et d'évaluation pour l'Education for Life Foundation (ELF), une ONG de formation au leadership populaire aux Philippines. L'ELF part du principe que les leaders communautaires ont un rôle important à jouer dans le renforcement de l'autonomie et la démocratisation. Promoteur et praticien des approches participatives, Roy s'intéresse actuellement au renforcement du pouvoir personnel des leaders communautaires par la participation et à la façon dont celui-ci peut mener à des pouvoirs accrus pour les organisations et les communautés.

Carlos Barahona est statisticien et agronome. Il s'intéresse à l'utilisation des méthodologies quantitatives et qualitatives pour la recherche, le suivi et l'évaluation. Actuellement il conçoit des méthodologies intégrant des principes statistiques aux méthodes participatives pour permettre la généralisation des résultats. Il a travaillé en Amérique centrale, en Bolivie, au Malawi et au Royaume-Uni.

Jutta Blauert est membre de l'Institute of Development Studies (IDS) à l'université du Sussex au Royaume-Uni. Sociologue rurale, elle s'intéresse surtout à la sociologie environnementale et agricole et au développement rural durable en Amérique latine. Elle a auparavant mené des recherches et enseigné ces questions à l'Institute of Latin American Studies de l'Université de Londres. Au Mexique, elle est rattachée au Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) à Oaxaca. Ses recherches actuelles portent sur la responsabilisation et la participation à partir des approches d'évaluation et de suivi participatifs dans le contexte de la gestion des ressources naturelles au niveau des projets et des politiques.

Dindo M. Campilan, spécialiste des sciences sociales au Centre international de la pomme de terre (CIP), est coordinateur du Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (UPWARD) du CIP, aux

Philippines, un réseau asiatique pour la recherche et le développement participatifs pour la culture des tubercules. Il a un doctorat de communication et d'innovation de l'université de Wageningen aux Pays-Bas.

Fred Carden est principal spécialiste de programme dans la section de l'évaluation du CRDI (Canada). Il a une longue expérience de la recherche sur le développement international et a publié des travaux sur l'évaluation, la coopération internationale et la gestion de l'environnement. Il a enseigné et fait de la recherche au Canada, en Tanzanie et en Indonésie. Il a un doctorat de l'Université de Montréal et une maîtrise en études environnementales de l'université York. Ses recherches actuelles portent entre autres sur la conception d'instruments et de méthodologies d'évaluation, le suivi et l'évaluation participatifs et l'évaluation organisationnelle.

Ruben Dario Espinosa Alzate appartient à CODACOP, groupe pluri-disciplinaire de consultants qui apporte son soutien aux organisations de femmes, aux communautés indiennes et aux groupes d'agriculteurs. Il est animateur du gouvernement local et de l'Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN) dans sept municipalités du nord du Cauca, région importante en Colombie tant d'un point de vue social qu'économique. Il s'intéresse à l'élaboration de méthodes de suivi et d'évaluation participatifs qui renforcent les pratiques démocratiques à l'échelon local propices à la réussite des politiques de décentralisation pour le développement local en Amérique latine.

Marisol Estrella est chercheuse associée à l'Institute for Popular Democracy (IPD) à Manille (Philippines). Elle a obtenu sa maîtrise en 1997, à l'université de Sussex, où elle a commencé à s'intéresser à la recherche, au suivi et à l'évaluation participatifs. Ses recherches actuelles portent sur la participation et la gouvernance locale du point de vue, entre autres, de la planification et du financement du développement local, du suivi de la pauvreté et des politiques environnementales locales.

John Gaventa est membre du Participation Group de l'IDS, à l'université de Sussex. En plus d'une formation en sciences politiques et en formation d'adultes, il a vingt ans d'expérience dans l'utilisation de méthodes participatives de recherche et d'éducation pour le développement au Nord et au Sud. Il a publié de nombreux travaux sur la recherche participative, le pouvoir, le renforcement de l'autonomie et la participation. Avant de rejoindre l'IDS, il a été directeur du Highlander Center et de la National Learning Initiative à l'université du Tennessee aux États-Unis.

Davaa Gobisaikhan est mongol. Il a un diplôme d'économie du Trade Union Institute de Moscou (1984). De 1983 à 1993, il a été économiste à la Confederation of Mongolian Trade Unions. Depuis 1995, il est agent financier au Bureau du programme de lutte contre la pauvreté.

Irene Guijt était chercheuse associée au Sustainable Agriculture and Rural Livelihood Programme de l'International Institute for the Environment and Development (IIED). Ingénieure en utilisation des eaux et des sols tropicaux, elle a travaillé sur la gestion participative des ressources au Brésil, en Afrique de l'Est et de l'Ouest, en Asie du Sud et en Australie. Elle s'intéresse aux politiques et aux méthodes concernant les relations hommes-femmes et l'environnement, à la valorisation des ressources naturelles, au suivi participatif et à l'institutionnalisation de la planification participative. Elle a enseigné la gestion participative des ressources à la School of Resource Management and Environmental Science de Canberra. Parmi ses principales publications, on citera *Participatory Learning and Action : A Learner's Guide* et *The Myth of Community : Gender Issues in Participatory Development*. Ses travaux récents pour l'IIED et l'International Union for the Conservation of Nature (IUCN) ainsi que son doctorat portent sur le suivi participatif et l'apprentissage institutionnel pour la cogestion des ressources.

Clare Hamilton travaille actuellement sur un projet d'exploitation forestière communautaire au Népal. Ce projet est axé sur un processus portant sur celui qui apprend et la façon dont l'apprentissage influe sur les pratiques de travail. Elle s'intéresse entre autres aux processus d'apprentissage, aux différentes formes de participation et au recours à l'audiovisuel pour les communications et l'analyse.

Graham Haylor est consultant et chargé de cours à l'Institute of Aquaculture de l'université de Stirling où il mène des recherches sur les systèmes d'aquaculture. Il a beaucoup travaillé en Europe, en Asie et en Afrique et a coordonné des projets de recherche en Inde, au Laos, au Sri Lanka, au Pakistan et au Bangladesh.

Sibongile Hood utilise depuis longtemps des approches participatives à la gestion des ressources naturelles dans des pays tropicaux et tempérés et dans des contextes ruraux et urbains. Après des études en agroforesterie, elle s'est plus intéressée aux processus sociaux qu'à la biologie, en constatant que ceux-ci sont des facteurs déterminants de la réussite de tout projet environnemental. Elle travaille actuellement au Royaume-Uni où elle utilise des techniques participatives pour la mise en valeur d'un cours d'eau dans le bassin de la Mersey.

Sa'ed Jasser est économiste. Il a un doctorat de l'Académie des sciences de Moscou. Il travaille depuis sept ans avec les Palestinian Agricultural Relief Committees (PARC) et a une vaste expérience de la recherche, de l'évaluation des besoins et de l'évaluation. Partisan des approches participatives pour le développement, il a contribué à la mise sur pied d'un système de suivi et d'évaluation participatifs au sein des PARC et a animé un processus de planification stratégique. Il travaille actuellement à la mise en place d'un réseau de SEP en Palestine et à une étude sur les relations homme-femme et la prise de décision dans les régions rurales de Palestine.

Deb Johnson travaille actuellement en Afrique de l'Est et du Sud en tant que directrice de Sikiliza International Ltd, à Kampala (Ouganda). Elle utilise les approches participatives depuis longtemps, d'abord comme nutritionniste et formatrice en nutrition au Niger, puis comme adjointe des communications pour Voisins mondiaux à Oklahoma City (États-Unis). Elle a travaillé en Asie, en Afrique, en Amérique Latine et en Amérique du Nord. Avec Sikiliza International Ltd, elle s'est penchée sur les questions de décentralisation et de gouvernance.

Anna Lawrence est chargée de recherche à l'Agricultural Extension and Rural Development Department de l'université de Reading (Royaume-Uni). Elle collabore à des projets de recherche liés à la gestion participative des ressources naturelles en Amérique du Sud et en Asie et s'intéresse tout particulièrement à la conservation par la biodiversité.

Maksha Maharjan travaille actuellement comme conseillère en exploitation communautaire des forêts pour le Nepal-UK Community Forestry Project (NUKCFP) au Népal. Ses principales responsabilités comprennent la formulation et l'intégration des politiques d'exploitation forestière communautaire et le soutien aux groupes d'usagers des forêts pour les aider à mettre en place une gestion communautaire durable des forêts. Elle s'intéresse en particulier à l'auto-suivi participatif et à l'évaluation dans le cadre de l'exploitation communautaire des forêts dans les pays en développement.

Alexander Menamkart est un économiste canadien spécialiste de l'économie du développement et du crédit coopératif. Il a obtenu, en 1975, un doctorat en économie et en sciences sociales de l'université de Fribourg (Suisse). Depuis avril 1997, il travaille à Oulan-Bator (Mongolie) en tant que conseiller en gestion de programme pour le Programme national de lutte contre la pauvreté en Mongolie, dans le cadre d'un contrat avec le PNUD-VNU.

Eric Meusch a travaillé au Laos avec l'Aqua Outreach Program de l'IAT, comme conseiller auprès du Comité de développement régional pour l'élevage et les pêches dans le sud du Laos, organisme gouvernemental régional qui assure la coordination des questions de développement relatives à l'élevage et aux pêches. Il est actuellement gestionnaire de programme et conseiller principal pour l'Aqua Outreach Unit de l'IAT au Cambodge, en collaboration avec le département de l'aquaculture du ministère des Pêches, auquel le programme de vulgarisation apporte son soutien pour l'élaboration et la coordination de réseaux infranationaux, de systèmes de gestion et de techniques pour améliorer la gestion des ressources aquatiques à petite échelle. Le programme met l'accent sur la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté rurale.

Eduardo Quintanar est mexicain. Vétérinaire, il a un diplôme d'études supérieures de l'Université Laval au Québec (Canada). Il fait de la recherche pour le groupe d'études environnementales du Programme de gestion des ressources naturelles. Actuellement, il mène une recherche, au moyen de méthodes participatives, sur l'expérimentation par les fermiers et sur la gestion des ressources naturelles, en particulier l'élevage.

Raj Kumar Rai est agent d'exploitation forestière communautaire avec le Nepal-UK Community Forestry Project. Il apporte son soutien au renforcement des capacités des employés du gouvernement travaillant dans l'exploitation forestière ; il anime des ateliers et des stages, soutient les réseaux de groupements d'usagers des forêts et s'efforce de mettre en valeur les ressources relatives au suivi et à l'évaluation participatifs au niveau communautaire. Avant de rejoindre le NUKCFP, il s'occupait de la mobilisation communautaire pour la recherche agricole et le développement rural.

Leela Rasaily a une maîtrise de sociologie. Elle travaille depuis 1994 comme agente d'exploitation communautaire des forêts pour le NUKCFP, et comme conseillère depuis peu. Elle a une expérience de la gestion des groupes, des relations hommes-femmes dans les questions de développement, du suivi participatif avec des groupes de femmes, des réseaux et de l'animation. Avant de rejoindre le NUKCFP, elle était assistante de recherche pour des ONG ; elle s'est occupée des communications pour la sensibilisation au VIH/sida et a été coordinatrice d'alphabétisation.

Frances Patton Rutherford était coordinatrice de l'équipe de citoyens pour l'apprentissage du comté de McDowell (Virginie-Occidentale). Elle a également été organisatrice communautaire, éducatrice et travailleuse de santé dans le comté pendant de nombreuses années. Elle est actuellement directrice

adjointe de l'organisation communautaire Big Creek People in Action. Fille de mineur, elle est née et a grandi dans le comté... et son mari est un excellent musicien bluegrass et country !

Ram Bahadur Shrestha a fait des études de sociologie et est animatrice en développement communautaire. Elle s'intéresse surtout aux approches participatives du développement, et plus particulièrement du suivi et de l'évaluation. Elle a principalement l'expérience de l'exploitation forestière, de la santé et du développement communautaires.

Pablo Sidersky occupe actuellement le poste de directeur régional de l'ONG AS-PTA. Il est aussi responsable de la supervision de trois projets/ programmes. Il s'intéresse surtout aux nouvelles façons de voir et de comprendre la recherche et la vulgarisation rurales.

Janet Symes est spécialiste du développement communautaire axé sur les approches participatives. Elle a travaillé avec un certain nombre d'organismes communautaires dont des groupes de femmes au Kenya, une coalition syndicale et communautaire en Virginie-Occidentale et des fonds communautaires pour le développement dans le nord de l'Angleterre. Depuis 1994, elle travaille pour les Palestinian Agricultural Relief Committees (PARC) pour qui elle a mis au point des méthodes de SEP, animé la planification stratégique et introduit des approches axées sur l'équité entre les sexes. Elle a fait des recherches sur les rapports hommes-femmes et la prise de décision dans les régions rurales de Palestine.

Victor Hugo Torres D. participe actuellement à des recherches sur les méthodologies de suivi et d'évaluation participatifs en Équateur. Il est consultant pour les questions liées à l'eau et à l'assainissement dans les régions rurales pour la Banque mondiale et est animateur dans le programme Forêts, arbres et collectivités commandité par la FAO.

Penelope Ward est coordinatrice du programme de renforcement institutionnel de CARE en Afrique du Sud. Ce programme vise à mettre sur pied des partenariats avec des organismes de services locaux pour le renforcement institutionnel des réseaux de la société civile. Elle dirige actuellement une série d'évaluations de la sécurité des moyens de subsistance des foyers qui permettront d'élaborer des stratégies pour remédier aux problèmes que les organismes partenaires placent au premier rang des priorités : le perfectionnement du personnel, un impact accru pour les projets ou une gestion plus efficace, par exemple.

Bibliographie et références

ABBOT Joanne et Irene GUIJT, 1998, *Changing Views on Change : Participatory Approaches to Monitoring the Environment*, SARL Discussion Paper 2, Londres, IIED.

ACHARYA B., Y. KUMAR, V. SATYAMURTI et R. TANDON, 1997, « Reflections on Participatory Evaluation – The PVOH-II Experience », dans *Participation and Governance*, vol. 5, n° 12, p. 11-16.

— 1998, « Reflections on Participatory Evaluation – The PVOH-II Experience », communication au séminaire international « Suivi et évaluation participatifs : expériences et enseignements », 24-29 novembre 1997, Cavite (Philippines).

ALCOCER Joel, Pilar LIZÁRRAGA, Johnny DELGADILLO *et al.*, 1997, « Sondeo Sobre Utilización de Métodos Participativos de Monitoreo y Evaluación en Bolivia », communication au séminaire international « Suivi et évaluation participatifs : expériences et enseignements », 24-29 novembre 1997, Cavite (Philippines).

ALEXANDRA J., S. HAFFENDEN et T. WHITE, 1996, *Listening to the Land : A Directory of Community Environmental Monitoring Groups in Australia*, Fitzroy (Australie), Australian Conservation Foundation.

AMANOR Kojo, 1990, *Analytical Abstracts on Farmer Participatory Research*, document hors série 10, Londres, ODI.

ARCHER David, 1995, « Using PRA for a Radical New Approach », *PLA Notes*, n° 23, p. 51-56.

ARCHER David et Sara COTTINGHAM, 1996, *REFLECT Mother Manual : Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques*, Londres, Action Aid.

ARMONIA Ricardo C. et Dindo M. CAMPILAN, 1997, « Participatory Monitoring and Evaluation : The Asian Experience », communication au séminaire international « Suivi et évaluation participatifs : expériences et enseignements », 24-29 novembre 1997, Cavite (Philippines).

ASHBY Jacqueline A., 1990, *Evaluation Technology with Farmers : A Handbook*, Cali (Colombie), projets IPRA, CIAT.

AS-PTA, 1997, *Trajetória do Projeto Paraíba : Período 1993-1996*, rapport non publié, Solânea, AS-PTA.

AS-PTA, CTA-ZM et IIED, 1997, *Monitoramento Participativo da Agricultura Sustentável : Relatório do Terceiro Encontro na Paraíba*, rapport non publié, IIED/AS-PTA.

AUBEL Judi, 1993, *Participatory Program Evaluation : A Manual for Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*, Sénégal, Catholic Relief Services.

AVINA Jeffrey *et al.*, 1990, *Evaluating the Impact of Grassroots Development Funding*, Série de monographies Issues in Grassroots Development, Arlington, IAF.

BAJAJ Manjul, 1997, *Revisiting Evaluation : A Study of the Process, Role and Contribution of Donor-funded Evaluations to Development Organizations in Southern Asia*, Ottawa, CRDI.

BANDRE Paul, 1997, *Participatory Self-Evaluation of World Neighbors, Burkina Faso*, communication au séminaire international « Suivi et évaluation participatifs : expériences et enseignements », 24-29 novembre 1997, Cavite (Philippines).

BASNYAT Birendra Bir, 1997, *Can Participatory Monitoring and Evaluation Survive in a Government Organization ? Lessons from Nepal*, communication au séminaire international « Suivi et évaluation participatifs : expériences et enseignements », 24-29 novembre 1997, Cavite (Philippines).

BERNARD Anne, 1996, *Réseaux du CRDI : une perspective ethnographique*, Ottawa, CRDI.

BLACKBURN James et C. DE TOMA, 1998, « Scaling-Down as the Key to Scaling-Up ? The Role of Participatory Municipal Planning in Bolivia's Law of Popular Participation », dans J. Blackburn et J. Holland (dir.), *Who Changes ? Institutionalizing Participation in Development*, Londres, Intermediate Technology Publications.

BLACKBURN J. et J. HOLLAND (dir.), 1998, *Who Changes ? Institutionalizing Participation in Development*, Londres, Intermediate Technology Publications.

BLAUERT Jutta et Simon ZADEK, 1998, « The Art of Mediation : Growing Policy from the Grassroots », dans Jutta Blauert et S. Zadek (dir.), *Mediating Sustainability. Growing Policy from the Grassroots*, West Hartford, Kumarian Press.

— (dir.), 1998, *Mediating Sustainability. Growing Policy from the Grassroots*, West Hartford, Kumarian Press.

BOND Richard, 1998, *Lessons for the Large-Scale Application of Process Approaches in Sri Lanka*, Série Gatekeeper, n° 75, Londres, IIED.

BOOTH W. et R. MORIN, 1996, *Assessing Organizational Capacity Through Participatory Monitoring and Evaluation*, manuel préparé pour le secteur des ONG de Pact Éthiopie.

BOYETT J.H. et J.T. BOYETT, 1998, *The Guru Guide : The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, New York, John Wiley & Sons.

BUNCH Roland, 1982, *Two Ears of Corn*, Oklahoma City, Voisins mondiaux.

CAMPILAN Dindo, 1997, « Making Participatory Monitoring and Evaluation (PM&E) Work : Thirteen Vignettes from the Field », dans *Self-assessment. Participatory Dimensions of Project Monitoring and Evaluation*, Los Baños, Philippines, UPWARD.

CAMPILAN D. et G. BUENAVISTA, 1997, « Interfacing PM&E with the Research and Development Process », dans *Self-assessment. Participatory Dimensions of Project Monitoring and Evaluation*, Los Baños, Philippines, UPWARD.

CAMPOS Jennie et Françoise P. COUPAL, 1996, *Participatory Evaluation*, préparé pour le PNUD (ébauche).

CARRASCO Hernán, 1993, « Democratización de los Poderes Locales y Levantamiento Indígena », dans Pacari Nina, Ramón Valarezo Galo, Alberto Tatzo *et al.* (dir.), *Sismo Etnico en el Ecuador : Varias Perspectivas*, Quito, CEDIME-Abya Yala.

CEDRES, 1997, *Auto-évaluation institutionnelle du CEDRES*, Ouagadougou, Centre d'études, de documentation, de recherches économiques et sociales de l'Université de Ouagadougou.

CHAMBERS Robert, 1992, *Rural Appraisal : Rapid, Relaxed and Participatory*, document de travail de l'IDS, n° 333, Brighton, IDS.

— 1994a, « Participatory Rural Appraisal (PRA) : Analysis of Experience », *World Development*, vol. 22, n° 9, p. 1253-68.

— 1994b, « Participatory Rural Appraisal (PRA) : Challenges, Potential and Paradigm », *World Development*, vol. 22, n° 10, p. 1-17.

— 1997, *Whose Reality Counts ? Putting the Last First*, Londres, Intermediate Technology Publications.

— 1997, « Public Management : Towards a Radical Agenda », dans Minogue Martin, C. Polidano et D. Hulme (dir.), *Beyond the New Public Management : Changing Ideas and Practices in Governance*, Cheltenham, Edward Elgar.

CHAMBERS Robert et Robert CONWAY, 1992, *Sustainable Rural Livelihoods. Practical Concepts for the 21st Century*, Document de travail de l'IDS, n° 26, Brighton, IDS.

CHAMBERS Robert et Irene GUIJT, 1995, « PRA – Five Years Later : Where Are We Now ? », dans *Forests, Trees and People Newsletter*, n° 26-27.

CIRDAP, 1996, *Institutional Self-Assessment of CIRDAP*, Dacca, Centre on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific.

CODESRIA, 1997, *Report of the Auto-evaluation 1996*, Dakar, Conseil pour le développement de la recherche en science sociales en Afrique.

COMMUNITY PARTNERSHIP CENTRE, 1998, *Findings and Recommendations of the Community Partnership Centre EZ/EC Learning Initiative*, Knoxville, University of Tennessee.

CONCERN WORLDWIDE, 1996, *Review of Participatory Monitoring and Evaluation*, polycopié.

CORNWALL Andrea, Irene GUIJT et Alice WELBOURN, 1993, *Acknowledging Process : Challenges for Agricultural Research and Extension Methodology*, document de travail de l'IDS, n° 333, Brighton, IDS.

CORNWALL Andrea et Rachel JEWKES, 1995, « What is Participatory Research ? », *Social Science Medicine*, vol. 41, n° 12, p. 1667-76.

CORNWALL Andrea, John GASHIGI, Charity KABUTHA et Tilly SELLERS, 1997, « A Report of the Participatory Process Evaluation of the Family Life Training Programme (FLTP) », rapport de consultation préparé pour le programme du gouvernement du Kenya avec le soutien de DANIDA, 14-24 janvier.

DAVIES R.J., 1998, « An Evolutionary Approach to Organizational Learning : An Experiment by an NGO in Bangladesh », dans Mosse David, John Farrington et Alan Rew (dir.), *Development as Process : Concepts and Methods for Working with Complexity*, Londres, Routledge.

DAVIS-CASE D'ARCY et P. GROVE, 1990, *The Community's Toolbox : The Idea, Methods and Tools for Participatory Assesment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry*, Community Forestry Field Manual 2, Rome, FAO.

DAVIS-CASE D'ARCY, 1992, *Community Forestry : Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation*, Rome, FAO.

DE RAEDT Carol, 1997, « Project Monitoring and Evaluation : Does a Participatory Approach Make a Difference ? », dans *Self-Assessment. Participatory Dimensions of Project Monitoring and Evaluation*, Los Baños, Philippines, UPWARD.

DIESING Paul, 1971, *Patterns of Discovery in the Social Sciences*, Chicago, Aldine Atherton.

DRINKWATER Michael, 1994, « Developing Interaction and Understanding : PRA and Farmer Resource Groups in Zambia », dans I. Scoones et J. Thompson (dir.), *Beyond Farmer First : Rural Peoples' Knowledge, Agricultural Research and Extension Practices*, Londres, Intermediate

Technology Publications (trad. française : « Évaluation rurale rapide et groupes de recherche paysans en Zambie », in *La reconnaissance du savoir rural*, Karthala, 1999).

— 1997, *Household Livelihood Security in Southern and West African Regional Management Unit (SWARMU)*, rapport provisoire.

EDWARDS Michael et David HULME, 1995, « NGO Performance and Accountability : Introduction and Overview », dans Edwards M. et D. Hulme (dir.), *Non-Governmental Organizations – Performance and Accountability. Beyond the Magic Bullet*, Londres, Earthscan Publications.

— (dir.), 1995, *Non-Governmental Organizations – Performance and Accountability. Beyond the Magic Bullet*, Londres, Earthscan Publications.

ENRIQUEZ Virgilio, 1994, *From Colonial to Liberation Psychology : The Philippine Experience*, Manille, De Lasalle University.

ESTRELLA Marisol et John GAVENTA, 1998, *Who Counts Reality ? Participatory Monitoring and Evaluation : A Literature Review*, Document de travail de l'IDS, n° 70, Brighton, IDS.

FARRINGTON John et Adrienne MARTIN, 1988, *Farmer Participation in Agricultural Research : A Review of Concepts and Practices*, Agricultural Administration Unit, monographie 9, Londres, ODI.

FEUERSTEIN Marie-Thérèse, 1986, *Partners in Evaluation : Evaluating Development and Community Programmes with Participants*, Londres, Macmillan Education Ltd.

FORD Richard, 1994, *PRA for Monitoring and Evaluation : A Village Logbook from Ambodirafia, Madagascar*, Worcester (MA), Clark University et AF/FJKM.

FORD Richard, Barbara THOMAS-SLAYTER, Francis LELO *et al.*, 1996, *Conserving Resources and Increasing Production. Using Participatory Tools to Monitor and Evaluate Community-Based Resource Management Practices*, Worcester (MA), Centre for Community-Based Development, Clark University.

FOSTER Reiner, 1998, *GTZ's Experience with Mainstreaming Primary Stakeholder Participation*, exposé présenté à la conférence internationale « Mainstreaming and Up-Scaling of Primary Stakeholder Participation – Lessons Learned and Ways Forward », Washington, Banque mondiale, 19-20 novembre 1998.

FOUND William C., 1995, *Participatory Research and Development : An Assessment of IDRC's Experience and Prospects*, Ottawa, CRDI.

FOWLER Alan, 1997, *Striking a Balance : A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-governmental Organizations in International Development*, Londres, Earthscan Publications.

FOX J.A. et L.D. BROWN (dir.), 1998, *The Struggle for Accountability : The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*, Cambridge (Massachussetts), The MIT Press.

GARIBA Sulley, 1995, « Participatory Impact Assessment as a Tool for Change : Lessons from Recent Experience in Poverty Alleviation Projects in Africa », exposé présenté à la conférence internationale sur l'évaluation, Vancouver (Canada), 1-5 novembre 1995.

GARVIN D., 1993, « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, juillet-août.

GAVENTA John, 1998, « The Scaling Up and Institutionalization of PRA : Lessons and Challenges », dans Blackburn J. et J. Holland (dir.), *Who Changes ? Institutionalizing Participation in Development*, Londres, Intermediate Technology Publications.

GAVENTA J., V. CREED et J. MORRISSEY, 1998, « Scaling Up : Participatory Monitoring and Evaluation of a Federal Empowerment Program », dans E. Whitmore (dir.), *Understanding and Practicing Participatory Evaluation*, Série New Directions for Evaluation, n° 80, San Francisco, Jossey-Bass.

GAVENTA John et Camilo VALDERRAMA, 1999, *Participation, Citizenship and Local Governance*, note documentaire préparée pour l'atelier « Strengthening Participation in Local Governance », IDS, Brighton, 21-24 juin 1999.

GOHL Eberhard, Dorsi GERMANN et Burkhard SCHWARZ, 1996, *Participatory Impact Monitoring*. Tome 1 : *Group-Based Impact Monitoring* ; tome 2 : *NGO-Based Impact Monitoring* ; tome 3 : *Application Examples* ; tome 4 : *The Concept of Participatory Impact Monitoring*, Braucschweig (Allemagne), GATE/GTZ.

GONELLA Claudia, Alison PILLING et Simon ZADEK, 1998, *Making Values Count : Contemporary Experience in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Londres, The Association of Chartered Accountants/Institute of Social and Ethical AccountAbility/New Economics Foundation.

GOSLING Louisa et Mike EDWARDS, 1995, *Toolkits : A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*, Londres, Save the Children.

GREENE Jennifer, 1994, « Qualitative Program Evaluation : Practice and Promise », dans S. Denzin et Y. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks (Californie), Sage Publications.

GTZ, 1993, *Process Monitoring (ProM)*, document de travail pour le personnel de projet, Bonn, GTZ/GATE.

— 1996, *Process Monitoring (ProM)*, document de travail pour le personnel de projet, Eschborn (Allemagne), Deutsche Gesellshaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

GUBA Egon et Yvonne LINCOLN, 1989, *Fourth Generation Evaluation*, Londres et Californie, Sage Publications.

GUBBELS Peter, 1994, « Farmer-First Research : Populist Pipedream or Practical Paradigm ? A Case Study of the Projet Agro-Foresterie (PAF) in Burkina Faso », dans I. Scoones et J. Thompson (dir.), *Beyond Farmer First : Rural People's Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice*, Londres, Intermediate Technology Publications (trad. française : « Recherche menée par les agriculteurs et projet agroforestier au Burkina Faso », in *La reconnaissance du savoir rural*, Karthala, 1999).

GUIJT Irene, 1998, *Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives : An Introduction to the Key Elements*, SARL Discussion Paper n° 1, Londres, IIED Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods Programme.

GUIJT Irene et Pablo SIDERSKY, 1996, « Agreeing on Indicators », *ILEIA Newsletter*, vol. 12, n° 3, p. 9-11.

— 1998, « Matching Participatory Agricultural Development with the Social Landscape of Northeast Brazil », dans F. Hinchcliffe, J. Thomson, J. Pretty *et al.* (dir.), *Fertile Ground : The Impact of Participatory Watershed Development*, Londres, Intermediate Technology Publications.

GUIJT Irene et John GAVENTA, 1998, *Participatory Monitoring and Evaluation : Learning from Change*, IDS Policy Briefing 12, Brighton, IDS.

HAGMANN J., E. CHUMA, M. CONNOLLY et K. MURWIRA, 1997, *Propelling Change from the Bottom-up : Institutional Reform in Zimbabwe*, Gatekeeper Series, n° 71, Londres, IIED.

HAMEL G. et C. PRAHALED, 1994, *Competing for the Future*, Boston, Boston Harvard Business School.

HAMILTON C., S. HOOD et R.B. SHRESTHA, 1998, *The FUG Planning and Self-evaluation Tool : A Guide for Rangers*, Népal, Nepal-U.-K. Community Forestry Project.

HARNMEIJER Joanne, 1999, « From Terms of Reference to Participatory Learning : Using an Evaluation's Creative Space », *PLA Notes*, n° 36, Londres, IIED.

HAYLOR G.S., A. LAWRENCE et E. MEUSCH, 1997, *Identification of Technical, Social, and Economic Constraints of the Rearing of Fish in Rice Fields in Lao PDR : Resource Management and Information Systems – A Situation Analysis*, Lao Rice-Fish Culture Project Report, vol. 3, University of Stirling.

HIEMSTRA W., C. REIJNTJES et E. VAN DER WERF (dir.), 1992, *Let Farmers Judge : Experiences in Assessing the Sustainability of Agriculture*, Londres, Intermediate Technology Publications.

HINCHCLIFFE Fiona, John THOMSON, Jules PRETTY, Irene GUIJT et Parmesh SHAH (dir.), 1999, *Fertile Ground : The Impacts of Participatory Watershed Development*, Londres, Intermediate Technology Publications.

HOLLAND Jeremy et James BLACKBURN (dir.), 1998, *Whose Voice ? Participatory Research and Policy Change*, Londres, Intermediate Technology Publications.

HOLT-GIMÉNEZ Eric, 1995, *The Campesino-a-campesino Movement : Farmer-led Agricultural Extension*, atelier de l'IIRR/ODI « Farmer-led Approaches to Agricultural Extension », Philippines, 17-22 juillet 1995.

HOPE Anne et Sally TIMMEL, 1995, *Training for Transformation : A Handbook for Community Workers*, 3 tomes, Gweru (Zimbabwe), Mambo Press.

HORTON D., 1988, « Disciplinary Roots and Branches of Evaluation : Some Lessons for Agricultural Research. Knowledge and Policy », *The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, vol. 10, n° 14, p. 31-36.

HORTON D., R. MACKAY, S. DEBELA et M.M. RAHMAN, 1997, *Assessing Organizational Performance and Institutional Impacts : The ISNAR Case*, document provisoire.

HOUSE Ernest R., 1993, *Professional Evaluation : Social Impact and Political Consequences*, Londres, Sage Publications.

HOWES Mick, 1992, « Linking Paradigms and Practice : Key Issues in the Appraisal, Monitoring and Evaluation of British NGO Projects », *Journal of International Development*, vol. 4, n° 4, p. 375-96.

HUMBERT-DROZ Blaise, 1992, *PIDOW Self-Evaluation : Main Features and Experiences*, Bangalore, Swiss Development Cooperation.

IDR et PRIA, 1997, *Training Workshop on Monitoring Participation in World Bank Programmes, March 1997*, Institute for Development Research/Society for Participatory Research in Asia, polycopié.

IDS, 1999, *Learning to Take Time and Slow Down : Mainstreaming Participation in Development and the Comprehensive Development Framework*, pré-rapport pour le département de l'évaluation des opérations, Banque mondiale, Brighton, IDS.

IIED, 1992, *New Horizons : The Social Environmental and Economic Impact of Participatory Watershed Development*, projet de recherche, IIED, polycopié.

— (dir.), 1996, « Participation, Policy and Institutionalization », *PLA Notes*, n° 27, Londres, IIED.

— (dir.), 1998, « Participatory Monitoring and Evaluation », *PLA Notes*, n° 31, Londres, IIED.

— (dir.), 1998, « Participation, Literacy and Emplowerment », *PLA Notes*, n° 32, Londres, IIED.

IIRR, 1998, *Participatory Monitoring and Evaluation : Experiences and Lessons*, compte rendu du séminaire de Cavite (Philippines), International Institute of Rural Reconstruction, Y.C. James Yen Center.

InterCooperation, 1999, *Report of Workshop on Participatory Monitoring and Evaluation*, InterCooperation Kerala NGO Programme, 22-26 mars.

ISEA, 1998, *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting : Concepts, Terminology and Glossary*, Londres, Institute of Social and Ethical Accountability.

JACKSON Edward T., 1995, « Participatory Impact Assessment for Poverty Alleviation : Opportunities for Communities and Development Agencies », exposé présenté à la conférence internationale sur l'évaluation de Vancouver, 1-5 novembre 1995.

JACKSON Edward T. et Yusuf KASSAM (dir.), 1998, *Knowledge Shared : Participatory Evaluation in Development Cooperation*, West Hartford, Kumarian Press.

JENKINS R. et A.M. GOETZ, 1999, *Accounts and Accountability : Theoretical Implications of the Right-to-Information Movement in India*, préparé pour l'atelier « Strengthening Participation in Local Governance », IDS, Brighton, 21-24 juin 1999.

JOHNSON Deb, s. d., *Evaluation – A Participatory Relationship : Using PRA Tools and Techniques for Evaluation*, document de travail, Oklahoma City, Voisins mondiaux.

JOSHI A. et J.R. WITCOMBE, 1996, « Farmer Participatory Crop Improvement. II. Participatory Varietal Selection – A Case Study in India », *Experimental Agriculture*, vol. 32, n° 4, p. 461-77.

KAR K. et S.N. DATTA, S. GOSWAMI *et al.*, 1997, *Participatory Impact Assessment. Calcutta Slum Improvement Project : Main Findings Report*, Tome 1, New Delhi, Calcutta Metropolitan Development Authority, Urban Poverty Office et Department for International Development (DFID).

KARASH R., 1997, *Learning Organization*, <http://www.learning-org.com/>.

KARNA A.L., 1997, *The Procedure Emerging in District Forest Offices for Bottom-up Planning*, document de travail du NUKCFP, Népal, Nepal-U.-K. Community Forestry Project.

KEANE Bernadette, 1996, *Rural Appraisal Methods for Evaluating Alternative Agricultural Programmes : Utility for Stakeholders*, document de travail sur le programme MAP.

KORTEN David, 1980, « Community Organization and Rural Development : A Learning Process Approach », *Public Administration Review*, septembre-octobre, p. 480-511.

— 1988, « From Bureaucratic to Strategic Organization », dans D. Korten, F.F. Korten et R.Y. Siy Jr (dir.), *Transforming a Bureaucracy : The Experience of the Philippine National Irrigation Administration*, West Hartford, Kumarian Press.

KOTTACK Conrad, 1999, « Quand l'aspect humain n'est pas mis au premier plan : enseignements sociologiques tirés de projets terminés », in Michael Cernea (éd.), *La dimension humaine dans les projets de développement*, Karthala (trad. de *Putting People First*, Banque mondiale, 1985).

LAWRENCE Anna, 1998a, « Contours, Crops and Cattle : Participatory Soil Conservation in the Andean Foothills, Bolivia », *Agroforestry Forum*, numéro spécial sur les haies plantées le long des courbes de niveau.

— 1998b, « Linking with Local Knowledge for Soil and Water Conservation in Bolivia », contribution à l'atelier « Participatory Natural Resource Management », Mansfield College, Oxford, 6-7 avril 1998, document de travail de l'AERDD, 98/4, University of Reading.

LAWRENCE Anna, Miguel EID et E. SANDOVAL, 1997a, *Evolving Local Knowledge : Soil and Water Management in the Temperate Valleys of Santa Cruz*, document de travail de l'AERDD, 97/9, University of Reading.

LAWRENCE Anna, Miguel EID et Osvaldo MONTENEGRO, 1997b, *Learning about Participation : Developing a Process for Soil and Water Conservation in Bolivia*, document de travail de l'AERDD. 97/10, University of Reading.

LEE-SMITH Diana, 1997, *Evaluation as a Tool for Institutional Strengthening*, Nairobi, Mazingira Institute.

LIGHTFOOT Clive, Mary Ann BIMBAO, Peter DALSGAARD et R.S. PULLIN, 1993, « Aquaculture and Sustainability through Integrated Resources Management », *Outlook on Agriculture*, vol. 22, n° 3, p. 143-150.

LINCOLN Y. et E. GUBA, 1985, *Naturalistic Enquiry*, Londres et Californie, Sage Publications.

LINGAYAH Sanjiv, 1988, *Sustainable Development Indicators : Monitoring Change in the East Midlands*, Leicester, Environ et New Economics Foundation.

LINGAYAH Sanjiv et A. MACGILLIVRAY, 1999, *Working from Below. Techniques to Strengthen Local Governance in India*, Londres, New Economics Foundation.

LOVE Arnold, 1996, « Knowledge for Empowerment », *Evaluation*, vol. 2, n° 3, p. 349-61.

LUSTHAUS Charles, G. ANDERSON, M.-H. ADRIEN et E. MURPHY, 1996, *Évaluation institutionnelle – Cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI*, Ottawa, CRDI.

LUSTHAUS Charles, Marie-Hélène ADRIEN, Gary ANDERSON et Fred CARDEN, 1999, *Améliorer la performance organisationnelle – Manuel d'auto-évaluation*, Ottawa, CRDI.

MACGILLIVRAY A. et S. ZADEK, 1995, *Accounting for Change : Indicators for Sustainable Development*, vol. 1, Londres, New Economics Foundation.

MACGILLIVRAY A., C. WESTON et C. UNSWORTH, 1998, *Communities Count ! A Step-by-Step Guide to Community Sustainability Indicators*, Londres, New Economics Foundation.

MAHARJAN M.R., 1997, *Self Monitoring and Assessment of Community Forestry using Picture and Symbols*, document de travail du NUKCFP, Népal, Nepal-U.-K. Community Forestry Project.

MANASAN R.G., E.T. GONZALEZ et R.B. GAFFUD, 1990, *Towards Better Government : Developing Indicators of Good Governance for Local Government*, Manille (Philippines), National Economic and Development Authority (NEDA) et Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

MARSDEN David et Peter OAKLEY (dir.), 1990, *Evaluating Social Development Projects*, Development Guidelines n° 5, Oxford, Oxfam.

MARSDEN David, Peter OAKLEY et Brian PRATT, 1994, *Measuring the Process : Guidelines for Evaluating Social Development*, Oxford, INTRAC.

MARSHALL G. (dir.), 1994, *The Concise Oxford Dictionnary of Sociology*, Oxford, Oxford University Press.

MARTÍNEZ Luciano, 1997, *Organizaciones de Segundo Grado, Capital Social y Desarollo Sostenible*, Revista ICONOS, n° 2, Publicación de FLACSO-Ecuador.

MAYO Ed, 1996, *Social Auditing for Voluntary Organizations*, Londres, Volprof/New Economics Foundation.

MCARTHUR H.J., 1997, « Participatory Monitoring and Evaluation : Passing Fad or the Logical Step in Research and Development Methodology ? », dans *Interfacing PM&E with the Research and Development Process :*

An Introduction, dans *Self-assessment : Participatory Dimensions of Project Monitoring and Evaluation*, Los Baños (Philippines), UPWARD.

MERRIFIELD Juliet, Alden LANCASTER et Kristi KIRKHAM, 1995, *Horizon's Participatory Evaluation Process*, rapport final du projet Horizon, Maine (États-Unis).

MINOGUE Martin, C. POLIDANO et D. HULME (dir.), 1997, *Beyond the New Public Management : Changing Ideas and Practices in Governance*, Cheltenham, Edward Elgar.

MITTI G., M. DRINKWATER et S. KALONGE, 1997, *Experimenting with Agricultural Extension in Zambia : CARE's Livingstone Food Security Project*, Agricultural Research and Extension Network Paper n° 77, Londres, ODI.

MOSSE David, 1998, « Process-oriented Approaches to Development Practice and Social Research », dans Mosse D., J. Farrington et A. Rew (dir.), *Development as Process : Concepts and Methods for Working with Complexity*, Londres, Routledge/ODI.

MRDP, 1995, *Village Evaluation of the Farm Level Forestry Project*, Vietnam-Sweden Mountain Rural Development Program, Vietnam, The Peoples Committee of Tuyen Quang province et ministère de l'Agriculture et des Forêts.

— 1997, *Mountain Information Learning System : Province Level Training Document*, Vietnam-Sweden Moutain Rural Development Program, Vietnam, Programme Board Office.

MURPHY Josette, 1993, « Good Enough, Soon Enough : A User-Oriented Approach to Monitoring and Evaluation in Extension Agencies », *Rural Extension Bulletin*, n° 1, avril, p. 4-8.

NAGEL Uwe Jens, 1992, *Developing a Participatory Extension Approach : A Design for the Siavonga District, Zambia*, Berlin, Technical University/ Center for Advanced Training in Agricultural Development.

NAJAM Adil, 1995, *Learning from the Literature on Policy Implementation : A Synthesis Perspective*, Laxenburg (Autriche), International Institute for Applied Systems Analysis.

NARAYAN-PARKER Deepa, 1993, *Participatory Evaluation : Tools for Managing Change in Water and Sanitation*, World Bank Technical Paper n° 207, Washington DC, Banque mondiale.

NEF, 1997, *Communities Count : Putting Local Indicators on the Map*, Londres, New Economics Foundation.

NOPONEN Helzi, s. d., *Participatory Monitoring and Evaluation – A Prototype Internal Learning System for Livelihood and Micro-Credit Programs*, non publié, Department of City and Regional Planning, University of North Carolina.

NORTON A. et T. STEPHENS, 1995, *Participation in Poverty Assessments*, Environment Department Papers, Participation Series, Washington DC, Social Policy and Resettlement Division, Banque mondiale.

NRI et University of Reading, 1998, *A Methodological Framework for Combining Quantitative and Qualitative Survey Methods : Background Paper : Types of Combinations*, rapport, Department for International Development, Social Sciences Division, Natural Resources Institute, Chatham and Statistical Services Centre, University of Reading, Reading.

NUKCFP, 1998, *NUKCFP : Some Concept Papers*, rapport de projet T/NUKCFP/18, Népal, Nepal-U.-K. Community Forestry Project.

OKALI C., J. SUMBERG et J. FARRINGTON, 1994, *Farmer Participatory Research : Rhetoric and Reality*, Londres, IT/ODI.

Palestine Economic Pulse, 1996-1997, West Bank, Palestine, Palestine Economic Pulse.

PAMFORK (Participatory Methodologies Forum of Kenya), 1997, *Report of Workshop on Using Participatory Methodologies for Monitoring and Evaluation*, Nairobi, Kenya, South-South Sharing Forum.

PARACHINI Larry et Andrew MOTT, 1997, *Strengthening Community Voices in Policy Reform : Community-based Monitoring, Learning and Action Strategies for an Era of Development and Change*, rapport, Annie E. Casey Foundation (document provisoire).

PEARCE John, 1996, *Measuring Social Wealth : A Study of Social Audit Practice for Community and Co-operative Enterprises*, Londres, New Economics Foundation.

PETERS Tom, 1992, *Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New York, Fawcett Columbine.

PETERSEN P., 1995, *Diagnóstico Ambiental do Município de Remígio (PB)*, rapport non publié, Rio, AS-PTA.

PFOHL Jacob, 1986, *Participatory Evaluation. A User's Guide*, New York, Private Agencies Collaborating Together (PACT).

PNUD, 1990, *Workshop on Goals and Indicators for Monitoring and Evaluation for Water and Sanitation*, New York, Programme PNUD-Banque mondiale pour l'eau et l'assainissement.

— 1997, *Who Are the Question-Makers ? A Participatory Evaluation Handbook*, New York, Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, PNUD.

PRATT B. et J. BOYDEN, 1985, *The Field Director's Handbook*, Oxford, Oxford University Press.

PRETTY Jules N., Irene GUIJT, Ian SCOONES et John THOMPSON, 1995, *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*, Londres, IIED Sustainable Agriculture Programme.

— 1996, *Participatory Learning and Action. A Trainer's Guide*, Londres, IIED.

PRIA, 1981, *Participatory Research and Evaluation : Experiments in Research as a Process of Liberation*, New Delhi, Society for Participatory Research in Asia.

— 1995, *Participatory Evaluation : Issues and Concerns*, New Delhi, Society for Participatory Research in Asia.

RAHMAN Muhammed Anisur, 1990, « Qualitative Dimensions of Social Development Evaluation », dans Marsden David et Peter Oakley (dir.), *Evaluating Social Development Projects*, Development Guidelines n° 5, Oxford, Oxfam.

RAI R.K., 1998, « Monitoring and Evaluating in the Nepal-U.-K. Community Forestry Project », *PLA Notes*, n° 31, p. 37-43.

RAI R.K. et C. HAMILTON, 1997, *A Report of a Workshop on FUG Self Monitoring and Evaluation at Chapgaire Tushepakha FUG, Bhojpur*, rapport de terrain, NUKCFP, Népal, Nepal-U.-K. Community Forestry Project.

RAJAKUTTY S., 1991, « People's Participation in Monitoring and Evaluation of Rural Development Programs : Concepts and Approaches », *Journal of Rural Development* (Inde), vol. 10, n° 1, p. 35-53.

RAMÓN Galo et V.H. TORRES, 1995, *Informe de la Aplicación del Marco de Desarollo de Base en el Ecuador*, Quito, COMUNIDEC.

RASAILY R. et R. SHRESTHA, 1997, *Awareness Raising Literacy Programme of Community Forestry for FUG Women at Rajarani Range Post, Dhankuta*, document de travail du NUKCFP, Népal, Nepal-U.-K. Community Forestry Project.

RAYNARD Peter, 1998, « Coming Together. A Review of Contemporary Approaches to Social Accounting, Auditing and Reporting in Non-profit Organisations », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 13, p. 1471-79.

RECKERS Ute, 1996, *Participatory Project Evaluation : Allowing Local People to Have their Say. An NGO Guide for Community Driven Project Evaluation*, Environmental Liaison Centre International (ELCI)/ Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

RICAFORT R.E., 1996, *People, Realities and Negotiations : Some Thoughts on Participatory Monitoring and Evaluation, Development Co-operation and Funding Organizations*, rapport non publié de l'IDS.

RITCHEY-VANCE Marion, 1998, « Widening the Lens on Impact Assessment : The Inter-American Foundation and its Grassroots Development Framework – The Cone », dans Blauert J. et S. Zadek (dir.), *Mediating Sustainability : Growing Policy from the Grassroots*, West Hartford, Kumarian Press.

ROBB Caroline, 1999, *Can the Poor Influence Policy ? Participatory Poverty Assessments in the Developing World*, Washington DC, IBRD.

ROCHE Chris, 1993, « Mali : "Auto-evaluation" : An NGO Experience with Community-based Evaluation », dans *Rural Extension Bulletin*, 1er avril, p. 27-33.

— 2002, *Impact Assessment and Development Agencies : Learning How to Value Change*, Oxford, Oxfam.

RODENBURG E., 1995, « Monitoring for Sustainability », dans Tryzna T.C. et J.K. Osborne (dir.), *A Sustainable World : Defining and Measuring Sustainable Development*, Sacramento, International Centre for the Environment and Public Policy.

ROSEN Michael, 1991, « Coming to Terms with the Field : Understanding and Doing Organizational Ethnography », *Journal of Management Studies*, n° 28, vol. 1. p. 1-23.

RUBIN Frances, 1995, *A Basic Guide to Evaluation for Development Workers*, Oxford, Oxfam.

RUDQVIST Anders et Prudence WOODFORD-BERGER, 1996, *Evaluation and Participation : Some Lessons*, rapport préparé pour le groupe d'experts du CAD sur l'évaluation de l'aide, Department for Evaluation and Internal Audit, Swedish International Development Cooperation Agency.

RUGH Jim, 1992, *Self-Evaluation : Ideas for Participatory Evaluation of Rural Community Development Projects*, Oklahoma City, Voisins mondiaux.

— 1994, « Can Participatory Evaluation Meet the Needs of All Stakeholders ? A Case Study : Evaluating the World Neighbors West Africa Program », contribution à la conférence de l'American Evaluation Association, Boston, 2-5 novembre 1994, Oklahoma City, Voisins mondiaux.

— 1995, *Can Participatory Evaluation Meet the Needs of All Stakeholders ? A Case Study : Evaluating the World Neighbors West Africa Program*, document de travail, Oklahoma City, Voisins mondiaux.

RUTHERFORD F., 1998, *McDowell County Action Network, Citizen Learning Initiative*, polycopié.

RUTHERFORD F. et H. LEWIS, 1997, *McDowell County, West Virginia Enterprise Community : A Report on the Learning Team's Assessment of EC Progress*, Knoxville, Community Partnership Centre, University of Tennessee.

SALEWICZ Stephen et Archana DWIVEDI, 1996, *Suivi auprès des chargés de projet*, Ottawa, CRDI.

SAY Rosalie et Lisa SINGH, 1997, *Are We on Track ? A Case Study of CIRAP's Institutional Self-Assessment*, ébauche, Dacca, Centre on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific.

SCOTT-VILLIERS Patta, 1997, « Consultative Skills for Participatory Monitoring and Evaluation », programme de cours, Atelier pour les chargés de projets et leurs homologues, Première partie.

SCRIVEN Michael, 1991, *Evaluation Thesaurus*, Newbury Park (Californie), Sage Publications.

— 1993, *Hard-won Lessons in Program Evaluation*, New Directions for Evaluation 58, San Francisco, Jossey-Bass.

SELENER Daniel, 1997, *Participatory Action Research and Social Change*, Ithaca, Cornell University Press.

SELENER Daniel, Christopher PURDY et Gabriela ZAPATA, s. d., *Documenting, Evaluating and Learning from our Development Projects : A Participatory Systematization Workbook*, Quito (Équateur), IIRR.

SENGE Peter, 1990, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organisation*, Londres, Century.

SHAH Anwar, 1998, « Fostering Responsive and Accountable Governance : Lessons from Decentralization », dans Picciotto R. et E. Wiesner (dir.), *Evaluation & Development. The Institutional Dimension*, New Brunswick (New Jersey), Transaction Publishers.

SHAH Meera K., 1998, « Gendered Perceptions of Well-Being and Social Change in Darko, Ghana and "Salt and Spices" : Adressing Gender Issues in Participatory Programme Implementation in AKRSP, India », dans Guijt I. et M.K. Shah (dir.), *The Myth of Community : Gender Issues in Participatory Development*, Londres, Intermediate Technology Publications.

SHAH Parmesh, Girish HARDWAJ et Ranjit AMBASTHA, 1993, « Gujarat, India : Participatory Monitoring. How Farmers, Extension Volunteers and NGO Staff Work Together in Village-level Soil and Water Conservation Programmes », *Rural Extension Bulletin*, n° 1, avril, p. 34-37.

SLIM Hugo et Paul THOMPSON, 1993, *Listening for a Change. Oral Testimony and Development*, Londres, Panos Publications Ltd.

SOMMER Martin, 1993, *Whose Values Matter ? Experiences and Lessons from a Self-Evaluation in PIDOW Project, Karnataka, India, May-November 1991*, Swiss Development Cooperation, Bureau de Bangalore.

SOULAMA S., 1997, *Auto-évaluation institutionnelle : Une nouvelle approche pour le développement de la capacité organisationnelle : Le cas du Centre d'études, de documentation, de recherches économiques et sociales (CEDRES) de l'Université de Ouagadougou (Burkina Faso)*, ébauche, Ouagadougou, CEDRES, Université de Ouagadougou.

SRINIVASAN Viji, 1981, « The Methodology of Participatory Evaluation », dans Fernandes W. et R. Tandon (dir.), *Participatory Research and Evaluation : Experiments in Research as a Process of Liberation*, New Delhi, Indian Social Institute.

STEPHENS Alexander, 1990, *Participatory Monitoring and Evaluation : A Handbook for Training Field Workers*, Bangkok, Bureau régional de la FAO pour l'Asie et le Pacifique.

SWIFT J., 1989, « Why are Rural People Vulnerable to Famine ? », *IDS Bulletin*, vol. 20, n° 2, p. 8-15, Brighton, IDS.

TALLAFER Lily L. et P.E. SAJISE, 1997, *Self-direction Comes with Self-knowledge : SEARCA's Self-assessment Case Study*, document provisoire.

TANDON Rajesh, 1981, « Participatory Evaluation and Research : Main Concepts and Issues », dans Fernandes W. et R. Tandon (dir.), *Participatory Research and Evaluation : Experiments in Research as a Process of Liberation*, New Delhi, Indian Social Institute.

TANDON Rajesh et A. CORDEIRO, 1998, *Participation of Primary Stakeholders in World Bank's Project and Policy Work : Emerging Lessons*, contribution à la conférence internationale « Mainstreaming and Up-Scaling of Primary Stakeholder Participation – Lessons Learned and Ways Forward », Washington DC, 19-20 novembre 1998.

THOMPSON John, 1995, « Participatory Approaches in Government Bureaucracies : Facilitating the Process of Institutional Change », *World Development*, vol. 23, n° 9, p. 1521-54.

THOMPSON John et Jules N. PRETTY, 1995, « Sustainable Indicators and Soil Conservation : A Participatory Impact Study and Self-Evaluation of the Catchment Approach of the Ministry of Agriculture, Kenya », article proposé au *Journal of Soil and Water Conservation*.

TOPSOE-JENSEN Bente, 1989, *Popular Participation, Monitoring and Evaluation in Integrated Rural Development. The Case of PDRI in Guinea-Bissau : Popular Participation Programme*, document de travail n° 6, Development Studies Unit, Department of Social Anthropology, University of Stockholm.

UNSCO, 1996, *Economic and Social Conditions in the West Bank and Gaza Strip : Quarterly Report*, rapport trimestriel d'UNSCO, automne 1996, Jérusalem, Coordinateur spécial des Nations unies dans les territoires occupés.

UPHOFF Norman, 1988, « Participatory Evaluation of Farmer Organizations' Capacity for Development Tasks », dans *Agricultural Administration and Extension*, n° 30, p. 43-64.

— 1989, *A Field Methodology for Participatory Self-Evaluation of PPP Group and Inter-Group Association Performance*, préparé pour le Programme de participation populaire (PPP) de la FAO, Ithaca, Cornell University.

— 1991, « A Field Methodology for Participatory Self-Evaluation », *Community Development Journal*, vol. 26, n° 4, p. 271-85.

— 1992, *Participatory Evaluation of Rural Development Projects*, Division du suivi et de l'évaluation du Fonds international de développement agricole, rapport n° 0385, Rome, FIDA.

UPWARD, 1997, « Interfacing PM&E with the Research and Development Process : An Introduction », dans *Self-Assessment : Participatory Dimensions of Project Monitoring and Evaluation*, Los Baños (Philippines), UPWARD.

UQUILLAS Jorge, 1993, « Research and Extension Practice and Rural People's Agroforestry Knowledge in Ecuadorian Amazonia », dans Caldas T. *et al.* (dir.), *Rural People's Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice*, Latin America Papers, IIED Research Series, vol. 1, n° 4, p. 69-88.

USDA – US Department of Agriculture, 1994, *Building Communities Together : Rural Guidebook for Strategic Planning*, Washington DC, USDA.

WADSWORTH Yoland, 1991, *Everyday Evaluation on the Run*, Melbourne, Action Research Issues Association.

WALTERS Hettie, Annet HERMANS, Margreet VAN DER HEL, 1995, *Monitoring and Evaluation from a Gender Perspective : A Guideline*, La Haye, SNV.

WANG Caroline, Yuan YAN LING et Fend MING LING, 1996, « Photovoice as a Tool for Participatory Evaluation : The Community's View of Process and Impact », dans *Journal of Contemporary Health*, n° 4, p. 47-9.

WEBARE Benon, 1997, « A Bird in the Hand is Worth Two in the Bush. A Report of the Events of Phase 4 of the PRAP Processes in Namagoma, Bweyo, Kizimiza and Lyakibirizi Communities in Masaka and Sembabule Districts », Kampala, Redd Barna Uganda.

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1983, Springfield (MA), Merriam-Webster Inc.

WELBOURN Alice, 1993, *Notes for Christian Aid Staff on PRA Techniques of Potential Use for the JFS Burkina Faso Evaluation Exercise*, juin, polycopié.

WHEELER David et Maria SILLANPÄÄ, 1997, *The Stakeholder Corporation : A Blueprint for Maximising Stakeholder Value*, Londres, Pitman Publishing.

WHITMORE Elizabeth (dir.), 1998, *Understanding and Practising Participatory Evaluation*, New Directions for Evaluation 80, San Francisco, Jossey-Bass.

WIGBOLDUS Seerp, Maaike A. WIGBOLDUS, Phauda S. GURUNG, Prahlad B. BHANDARI, Chandra K. ARYAL et Laxmi D. KHADKA, 1995, *Participatory Evaluation in practice : NRMP's Experience in Community Capacity Development in Nepal*, Katmandou, Nepal Resource Management Project (NRMP)/United Mission to Nepal (UMN).

WOODHILL Jim et Lisa ROBINS, 1998, *Participatory Evaluation for Landcare and Catchment Groups : A Guide for Facilitators*, Australie, Greening Australia.

WWF/NEF, 1997, *Signals of Success : A User's Guide to Indicators*, Godalming-Londres, World Wildlife Fund-U.K./New Economics Foundation.

ZADEK Simon et R. EVANS, 1993, *Auditing the Market. A Practical Approach to Social Auditing*, Londres, New Economics Foundation.

ZADEK S., P. PRUZAN et R. EVANS, 1997, *Building Corporate Accountability : Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Londres, Earthscan Publications.

ZAFFARONI Cecilia, 1997, *El Marco de Desarollo de Base : La Construcción de un Sistema Participativo para Analizar Resultados de Proyectos Sociales*, Montevideo, TRILCE/Fundación Interamericana/SADES.

This page intentionally left blank

Sigles et abréviations

AAP	apprentissage et action participatifs
ACIN	Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (Association des *cabildos* indiens du nord du Cauca)
ACORD	Agence de coopération et de recherche pour le développement
ADB	Banque asiatique de développement
AERDD	Agricultural Extension and Rural Development Department (département de vulgarisation agricole et de développement rural) (Université de Reading)
AIM	Asian Institute of Management (Institut asiatique de gestion)
AS-PTA	Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (formation et services pour les projets d'agriculture alternative)
BATMAN	Barangay Training Management Project (projet de formation à la gestion des *barangay*)
BPLP	Bureau du programme de lutte contre la pauvreté
CALP	conseil d'*aimag* de lutte contre la pauvreté
CCDB	Christian Commission for Development in Bangladesh (Commission chrétienne pour le développement au Bangladesh)
CDLP	conseil de *duureg* de lutte contre la pauvreté
CE	Commission européenne
CEDICAM	Centro de Desarrollo Integral Campesina para la Mixteca (Centre de développement paysan intégré pour la Mixteca)
CEDRES	Centre d'études, de documentation et de recherche économiques et sociales
CEPCU	Centro de Estudios Pluriculturales (Centre d'études pluri-culturelles)
CETAMEX	Centro de Tecnologías Alternativas de México (Centre mexicain de technologies alternatives)
CGV	comités de gestion de village
CIAT	Centro de Investigación Agrícola Tropical (Centre de recherche sur l'agriculture tropicale)
CIC	Centro Internazionale Crocevia (Centre international Carrefour – Italie)
CIL	cours d'introduction au leadership

CIRDAP	Center for Integrated Rural Development for Asia and the Pacific (Centre pour le développement rural intégré en Asie et dans le Pacifique)
CIRES	Centre ivoirien de recherche économique et sociale
CKLP	Conseil de *khoroo* de lutte contre la pauvreté
CLT	Citizen Learning Team (équipe de citoyens pour l'apprentissage)
CNLP	Comité national de lutte contre la pauvreté
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COLP	Conseil d'Oulan-Bator de lutte contre la pauvreté
COMUNIDEC	Organisation équatorienne de développement communautaire, ONG
CPC	Community Partnership Centre (Centre de partenariat communautaire)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CSD	Centre for Social Development (Centre pour le développement social)
CSLP	conseil de *sum* de lutte contre la pauvreté
CTA-ZM	Centro de Tecnologías Alternativas - Zona da Mata (Centre de technologies alternatives - zone de Mata)
DANIDA	Agence danoise de développement international
DFID	Department for International Development (ministère britannique du Développement international du Royaume-Uni)
EDA	Economic Development Authority (Autorité pour le développement économique)
ELF	Education for Life Foundation (Fondation éducation pour la vie)
EMATER/PB	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural/Paraíba (Entreprise d'assistance technique et de vulgarisation rurale, Paraíba
EP	évaluation participative
ERP	évaluation rurale participative
ERR	évaluation rurale rapide
ET-P	évaluation transformative-participative
EZ/EC	Empowerment Zone / Enterprise Community (zone d'habilitation / communauté entreprise)
FAC	Fonds d'aide ciblée
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCR	Fonds pour la création de revenus
FDF	Fonds de développement pour les femmes
FDL	Fonds de développement local
FFPM	forces, faiblesses, possibilités et menaces
FIDA	Fonds international de développement agricole
FLP	Fonds de lutte contre la pauvreté
FSA	approche des systèmes agricoles

GDF	Grassroots Development Framework (cadre de développement local)
GT	Ginabayang talakayan (discussion dirigée)
GUF	groupement d'usagers des forêts
HUD	US Department of Housing and Urban Development (ministère du Logement et de l'Aménagement urbain des États-Unis)
IAF	Inter-American Foundation (Fondation inter-américaine)
IAT	Institut asiatique de technologie
ICCO	Interchurch Organisation for Development Co-operation (Organisation inter-églises pour la coopération au développement)
ICDP	Projet de conservation et de développement intégré
IDS	Institute of Development Studies (Institut d'études sur le développement)
IIED	International Institute for the Environment and Development (Institut international pour l'environnement et le développement)
IIRR	Institut international de reconstruction rurale
IoA	Institute of Aquaculture (Institut d'aquaculture)
LFS	Livestock and Fisheries Section (département de l'élevage et des pêches)
LFSP	Projet de sécurité alimentaire de Livingstone
LWU	Lao Women's Union (Union des femmes lao)
MAF	ministère de l'Agriculture et des Forêts
MAP	Metodologías de Auto-Evaluación Participativas (méthodes participatives d'auto-évaluation)
McCAN	McDowell County Action Network (réseau d'action du comté McDowell)
MLAL	Movimento Laici per America Latina (mouvement laïque pour l'Amérique latine – Italie)
MPS	Maderas des Pueblo del Sureste (bois des gens du sud-est)
NEF	New Economics Foundation (Fondation de la nouvelle économie)
NORAD	Agence norvégienne pour le développement international
NORRIP	Northern Region Rural Integrated Program (programme rural intégré de la région septentrionale)
NRSP	Natural Resources Systems Programme (programme des systèmes de ressources naturelles)
NUKCFP	Nepal-UK Community Forestry Project (projet de foresterie communautaire Népal–Royaume-Uni)
ODA	Overseas Development Agency (Agence pour le développement outre-mer)
OGV	organisation de groupes vulnérables
ONG	organisation non gouvernementale
PAME	diagnostique, suivi et évaluation participatifs
PAMFORK	Participatory Methodologies Forum of Kenya (Forum kenyan sur les méthodologies participatives)

PARC	Palestinian Agricultural Relief Committees (comités de secours agricole palestiniens)
PFU	Palestinian Farmer's Union (syndicat des agriculteurs palestiniens)
PJ	principaux juges (méthode)
PNLP	Programme national de lutte contre la pauvreté
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPRTH	Philippine Psychological Research and Training House (Centre de formation et de recherche sur la psychologie philippine)
PRE	programme de recherche et d'évaluation
PREVAL	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Evaluación de los Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe (Programme de développement de la capacité rurale d'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes)
PRIA	Société de recherche participative en Asie (Participatory Research in Asia)
PSEP	planification, suivi et évaluation participatifs
PSSP	Pambansang Samahanng Sikolohiyang Pilipino (Association de psychologie des Philippines)
RAP	recherche-action participative
REFLECT	Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques (méthode régénérée d'alphabétisation fondée sur l'approche de Freire par les techniques communautaires d'habilitation)
RPF	Recherche participative par les fermiers (Farmer Participatory Research)
SAFE	Stop Abusive Family Environments (mettre fin à la violence dans le milieu familial)
SARL	Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods (agriculture durable et subsistance rurale)
SCA	suivi communautaire autonome
SCVM	Sécurité des conditions de vie des ménages
SDC	Swiss Development Corporation (Agence suisse pour le développement)
SE	suivi et évaluation
SEA	suivi et évaluation autonomes
SEP	suivi et évaluation participatifs
SFD	service forestier de district
SGI	système de gestion de l'information
SIDA	Agence suédoise pour le développement international
SIG	système d'information géographique
SISDEL	Sistema de Desarrollo Local (système de développement local)
SMART	spécifiques, mesurables, pragmatiques, pertinents et limités dans le temps

SP	suivi participatif
SP	Sikolohiyang Pilipino (psychologie philippine)
SPI	suivi participatif des impacts
SPICED	spécifiques, participatifs, interprétés, communicables, habilitants et désagrégés
STR	Sindicato de Trabalhadores Rurais (syndicat de travailleurs ruraux)
TARO	Taller de Autoevaluación de Recursos y Oportunidades (atelier d'auto-évaluation des ressources et des opportunités)
UPWARD	Users' Perspectives with Agricultural Research and Development (Perspectives de l'utilisateur en recherche et développement agricole)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USDA	US Department of Agriculture (ministère de l'Agriculture des États-Unis
VM	Voisins mondiaux (World Neighbors)
WWF	Fonds mondial pour la nature (World Wide Fund)

This page intentionally left blank

Listes des figures

Figure 1 Étapes de l'élaboration d'un processus de SEP, illustrées lors du séminaire des Philippines 26

Figure 1.1 Le bilan de santé en images 41

Figure 1.2 L'outil illustré produit par les usagers pour la prise de décision dans le cadre du SEA 44

Figure 1.3 L'outil de gestion de l'information pour le SEA 46

Figure 1.4 L'outil de SEA produit par les usagers 49

Figure 2.1 La logique du « cône » – catégories et variables 75

Figure 2.2 Indicateurs tangibles et intangibles : facteurs internes et externes – CETAMEX 1996-1997 78

Figure 3.1 Flux des ressources à la ferme de madame Nouna avant l'introduction de poisson dans sa rizière 96

Figure 3.2 Flux des ressources de la ferme de madame Nouna après l'introduction de poisson dans sa rizière, avec « innovations multiples simultanées » et modification de divers facteurs à la suite de ces innovations 97

Figure 3.3 Formulaire pour le suivi de la rizipisciculture (Savannakhet, Laos) 98

Figure 6.1 Notre plan de développement : fruits escomptés de notre travail 153

Figure 6.2 Cycle de suivi et d'évaluation 155

Figure 6.3 Catégories et variables du cadre de développement local, ACIN 159

Figure 6.4 Fruits escomptés de notre travail – nos institutions 160

Figure 7.1 Niveaux d'impacts envisagés dans le cadre du SISDEL 172

Figure 8.1 La roue de l'apprentissage 193

Figure 9.1 Les éléments du système de PSEP 214

Figure 9.2 Les *serviis* du PSEP 223

Figure 10.1 Le modèle des conditions de vie des ménages 230

Figure 11.1 Les différents niveaux du système de SEP pour les projets de lutte contre la pauvreté 254

Figure 12.1 Cadre d'évaluation institutionnelle 267

Liste des tableaux

Tableau 1 Le SEP défini par les participants au séminaire des Philippines 21

Tableau 2.1 Domaines d'indicateurs 68

Tableau 2.2 Exemples de domaines d'indicateurs et de méthodes d'ERP utilisés – Phase 1 72

Tableau 2.3 Sélection des critères par les intervenants, CETAMEX 74

Tableau 2.4 Classement des indicateurs (exemples) 79

Tableau 3.1 Caractéristiques des deux projets 88

Tableau 3.2 Caractéristiques des institutions de recherche partenaires dans les deux pays 90

Tableau 4.1 Objectifs et indicateurs par activité 117

Tableau 4.2 Suivi participatif des banques de semences communautaires 118

Tableau 4.3 Suivi planifié et suivi effectué en 1996 121

Tableau 5.1 Niveau de participation des différents groupes au processus d'évaluation 138

Tableau 5.2 Critères choisis pour évaluer le programme de formation au leadership de l'ELF 139

Tableau 5.3 Les huit niveaux de relations dans la psychologie philippine 140

Tableau 5.4 Indicateurs communautaires de la démocratie, selon les séances de *pakikipagkuwentuhan* qui ont eu lieu dans les communautés des leaders diplômés de Bataan, Mindoro, Nueva Ecija, Pampanga et Zambales 146

Tableau 7.1 Liste des indicateurs tangibles et intangibles 175

Tableau 8.1 Indicateurs pour chacun des objectifs prioritaires 195

Tableau 8.2 Méthodes de mesure pour chacun des objectifs prioritaires 196

Tableau 11.1 Système de suivi pour les projets des OGV au niveau des *sum/khoroo* 255

Tableau 13.1 Les principaux concepts utilisés dans les cas de SEP 286

Tableau 14.1 Les méthodes employées dans les études de cas et leurs avantages 306

Tableau 15.1 Éléments clés du renforcement des capacités 328

Table des matières

Remerciements, *par Marisol Estrella* 5

Préface, *par Robert Chambers* 7

Avant-propos, *par Julian F. Gonsalves et John Gaventa* 9

Introduction, *par Marisol Estrella* 13

PREMIÈRE PARTIE
INNOVATIONS MÉTHODOLOGIQUES

1. **Les processus de suivi et d'évaluation autonomes dans le Nepal-UK Community Forestry Project : explorer les possibilités pressenties,** *par Clare Hamilton, Raj Kumar Rai, Ram Bahadur Shrestha, Maksha Maharian, Leela Rasaily et Sibongile Hood* 35

2. **Évaluation participative par les intervenants des projets de fermier à fermier au Mexique : à la recherche des indicateurs locaux,** *par Jutta Blauert et Eduardo Quintanar* 59

3. **Expériences avec les fermiers de Bolivie et du Laos : adapter les méthodes participatives aux besoins des différents intervenants,** *par Anna Lawrence, Graham Haylor, Carlos Barahona et Eric Meusch* 85

4. **Expérimenter le suivi participatif dans le Nord-Est du Brésil : le projet Paraíba de l'AS-PTA,** *par Pablo Sidersky et Irene Guijt* 109

DEUXIÈME PARTIE
APPRENDRE AVEC LES COMMUNAUTÉS

5. **Renforcement de la participation des citoyens et démocratisation aux Philippines : l'évaluation d'impact de l'ELF,** *par Roy V. Abes* 133

6. **Suivi et évaluation du développement local avec la participation de la communauté : expérience de l'Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca, Colombie,** *par Ruben Dario Espinosa Alzate* 149

7. **Suivi du développement local avec les communautés : l'approche du SISDEL en Équateur,** *par Victor Hugo Torres D.* 167

8. **Renforcer la participation des citoyens à l'évaluation du développement communautaire : l'initiative d'apprentissage EZ/EC dans le comté de McDowell, Virginie-Occidentale,** *par Frances Patton Rutherford* 187

TROISIÈME PARTIE
CHANGER LES INSTITUTIONS

9. **Les méthodes de planification, de suivi et d'évaluation participatifs en Cisjordanie et à Gaza : partir de la base,** *par Janet Symes et Sa'ed Jasser* 209

10. **Le suivi et l'évaluation participatifs en Zambie : tenir le bon bout du bâton,** *par Penelope Ward* 227

11. **Suivi et évaluation participatifs dans le Programme national de lutte contre la pauvreté (PNLP) en Mongolie,** *par Davaa Gobisaikhan et Alexander Menamkart* 245

12. **Les défis de l'évaluation institutionnelle axée sur l'apprentissage,** *par Fred Carden* 261

QUATRIÈME PARTIE
CONCLUSIONS

13. Instruments conceptuels pour repérer les changements : enjeux et défis émergents, *par Dindo M. Campilan* 285

14. Suivi et évaluation participatifs : questions méthodologiques, *par Irene Guijt* 297

15. Renforcement des capacités pour le suivi et l'évaluation participatifs : poser les bases, *par Deb Johnson* 319

16. Apprendre à changer en tirant des enseignements du changement : le suivi et l'évaluation participatifs à plus grande échelle, *par John Gaventa et Jutta Blauert* 335

Les auteurs 357

Bibliographie et références 363

Sigles et abréviations 383

Liste des figures 389

Liste des tableaux 391

This page intentionally left blank

ÉDITIONS KARTHALA

Collection ***Méridiens***

Les Açores, *Christian Rudel*
L'Afrique du Sud, *Georges Lory*
L'Azerbaïdjan, *Antoine Constant*
Le Bénin, *Philippe David*
Le Botswana, *Marie Lory*
Le Burkina Faso, *Frédéric Lejeal*
La Côte d'Ivoire, *Philippe David*
Le Cambodge, *Soizick Crochet*
La Colombie, *Catherine Fougère*
Les Comores, *Pierre Vérin*
Le Congo-Kinshasa, *A. Malu-Malu*
Le Costa Rica, *Christian Rudel*
Cuba, *Maryse Roux*
Djibouti, *André Laudouze*
Les Émirats arabes unis, *Frauke Heard-Bey*
L'Équateur, *Christian Rudel*
L'Estonie, *S. Champonnois et F. de Labriolle*
Le Ghana, *Patrick Puy-Denis*
La Guinée, *Muriel Devey*
Hawaii, *Alain Ricard*
L'Indonésie, *Robert Aarsse*
L'Irak, *Pierre Pinta*
Le Laos, *Carine Hann*
La Lettonie, *S. Champonnois et F. de Labriolle*
La Lituanie, *Leonas Teiberis*
Madagascar, *Pierre Vérin*
Malte, *Marie Lory*
La Mauritanie, *Muriel Devey*
Mayotte, *Guy Fontaine*
Le Mexique, *Christian Rudel*
Le Mozambique, *Daniel Jouanneau*
Le Nigeria, *Marc-Antoine de Montclos*
La Nouvelle-Calédonie, *Antonio Ralluy*
Le Portugal, *Christian Rudel*
La Roumanie, *Mihaï E. Serban*
São Tomé et Príncipe, *Dominique Gallet*
Le Sénégal, *Muriel Devey*
Les Seychelles, *Jean-Louis Guébourg*
Le Sultanat d'Oman, *Bruno Le Cour Grandmaison*
La Syrie, *Jean Chaudouet*
Le Togo, *Yvonne François*
La Tunisie, *Ezzedine Mestiri*
La Turquie, *Jane Hervé*
Le Vietnam, *Joël Luguern*

Collection ***Recherches internationales***

A la recherche de la démocratie, *Javier Santiso (dir.)*
Après la crise... Les économies asiatiques face aux défis de la mondialisation, *J.M. Bouissou, D. Hochraich et Ch. Milelli (dir.)*
Architecture, pouvoir et dissidence au Cameroun, *D. Malaquais*
Démocratie à pas de caméléon (La), *Richard Banégas*
Démocraties d'ailleurs, *Christophe Jaffrelot (dir.)*
Guerre civile en Algérie (La), *Luis Martinez*
Guerres et sociétés. États et violence après la Guerre froide, *Pierre Hassner et Roland Marchal (eds)*
Indonésie : la démocratie invisible, *Romain Bertrand*
Matière à politique, *Jean-François Bayart*
Politique des favelas (La), *Camille Goirand*
Politique de Babel (La), *Denis Lacorne et Tony Judt (éds)*
Privatisation des États (La), *Béatrice Hibou*
Révolution afghane. Des communistes aux Taleban, *G. Dorronsoro*
Sur la piste des OPNI, *Denis-Constant Martin (dir.)*
Trajectoires chinoises. Taiwan, Hong Kong et Pékin, *F. Mengin*

Collection ***Coopération internationale***

Biens publics mondiaux et coopération internationale, *HCCI*
Coopérer au début du XXI^e^ siècle, *HCCI*
Espoirs fragiles de la nouvelle coopération européenne, *HCCI*
Non-dits de la bonne gouvernance, *HCCI*
Nouvelle dynamique des crises humanitaires, *HCCI*
Très petite entreprise (La), *HCCI*

Composition, mise en pages :
Écriture Paco Service
27, rue des Estuaires - 35140 Saint-Hilaire-des-Landes

Achevé d'imprimer en septembre 2004
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy
Dépôt légal : septembre 2004
Numéro d'impression : 408036

Imprimé en France