

Évaluer l'accompagnement des organisations paysannes

Le débat sur l'évaluation de l'appui aux organisations paysannes (voir présentation dans *Grain de Sel 15*) se poursuit activement, tant sur le site Internet avec les groupes de discussion Eval OP que dans les ateliers Sud où s'expriment des responsables paysans, des membres d'organismes d'appui, des bailleurs de fonds et des consultants. **Daouda Diagne***, animateur de ce groupe de travail nous présente quelques idées-forces de ces contributions.

Une évaluation critiquée, reflet d'un appui critiquable

● Les OP sont exclues du processus d'évaluation

La plupart des responsables paysans du Cameroun et du Sénégal qui se sont exprimés déplorent que les OP soient écartées des processus d'évaluation, alors que toutes les parties prenantes devraient être associées à cet exercice. Ils perçoivent les évaluations actuelles comme des formalités à remplir par les ONG ou les projets, pour se conformer aux procédures de décaissement des bailleurs de fonds. Aucune valeur ne peut être donnée à cette forme d'évaluation rarement transformatrice ou bénéfique au monde rural.

● Une absence de réel partenariat

S'appuyant sur leurs expériences, des responsables paysans trouvent que, hormis quelques cas, il n'y a pas d'accompagnement réel. Les relations entre organismes d'appui et OP sont souvent verticales et l'OA vient avec des modèles arrêtés qui souvent, n'ont rien à voir avec les besoins de l'OP. Après quinze ans d'appui, certains paysans ont l'impression de tourner en rond alors que les enjeux sont aussi de pouvoir infléchir la définition de politiques agricoles qui leur sont peu favorables. Excepté certaines OP du Sénégal et du Burkina Faso, la majorité est 'à la merci' d'accompagnateurs qui 'naissent et disparaissent' en fonction des opportunités de financement.

● La dépendance au financement

Le mode de financement des projets est une autre limite de l'accompagnement.

L'insuffisance d'une contribution directe des OP dans les dispositifs d'appui rend les relations déséquilibrées et l'exercice d'évaluation entraîne des risques non partagés, car c'est l'OP, maillon le plus faible, qui court le plus de risques, notamment celui de l'arrêt du programme. L'évaluation apparaît trop souvent comme un critère pour la reconduction des fonds ; d'où la proposition de certains de 'délier' l'acte d'évaluer et l'accès aux fonds.

● Des relations asymétriques entre 'appuyeurs' et 'appuyés'

Pour un des participants, consultant béninois, une discrimination existe entre les différents acteurs du développement. On qualifie les pays du Sud de 'pays en développement' alors que si l'on considère le développement comme une progression, tous les pays sont en développement. Ce préjugé est communément partagé y compris par les acteurs du Sud eux-mêmes; ce qui induit une discrimination au cœur des projets. Financièrement soutenus de l'extérieur, ils sont sensés permettre de passer d'un stade inférieur à un état plus avancé, d'où des rapports inégalitaires entre les acteurs : bailleurs, OA et OP.

Pour une autre conception de l'évaluation, il faudrait quitter ce schéma en considérant l'argent du développement comme un élément parmi d'autres aussi essentiels : expériences, connaissances,

savoir-faire, culture, éthique. Si ces trois acteurs acceptaient de s'écouter en s'accordant considération et respect réciproques, on pourrait alors imaginer qu'ils ont un projet commun pour la réalisation duquel ils font alliance. Chacun contribue d'un lieu ou d'une position différente sans qu'une position prime sur l'autre : le projet devient ainsi une action commune au profit de toutes les parties, c'est à dire un réel partenariat. Et de cette façon se rétablit la symétrie.

Restituer l'évaluation dans un contexte d'accompagnement

● Inscrire l'évaluation dans une démarche impliquant tous les acteurs

Quand l'évaluation s'inscrit dans un partenariat, son objectif est d'apprécier la performance de l'organisme d'appui dans sa mission d'accompagnement. Il s'agit de voir en quoi cet appui contribue à une meilleure atteinte des objectifs de l'OP, d'en apprécier les avancées, de corriger



B. Antheaume - ORSTOM

les failles, de redéfinir les perspectives. L'évaluation prend alors tout son sens pour l'accompagné.

● Connaître l'organisme d'appui pour mieux l'évaluer

Les membres des OP n'ont pas toujours les compétences pour analyser les termes

de références des prestations à recevoir et procéder à une évaluation satisfaisante. Acquérir des compétences en matière d'évaluation faciliterait une meilleure implication (constat valable aussi pour les OA et les bailleurs). D'autre part, l'OP a besoin de connaître l'OA et les bailleurs. Ces derniers procèdent à une identification de l'OP en passant au peigne fin son parcours antérieur (réussites, échecs, vie privée des responsables), mais la réciproque n'est pas vraie. Ce qui biaise les règles du partenariat en créant 'un écart psychologique' entre OP et OA et rend difficile l'évaluation de l'appui.

● **Evaluer «l'avancée de tous» et non d'une partie des acteurs**

Dans une relation de partenariat, il ne s'agit plus d'évaluer si l'autre a atteint ses objectifs, mais d'évaluer le progrès que tout le monde a fait, de mener une réflexion critique et prospective sur la contribution de chacun. Aucun des acteurs ne devrait avoir de position de domination dans les rapports qui les lient pendant le processus d'évaluation. Mais, pour cela trois facteurs sont nécessaires : confiance mutuelle, transparence et honnêteté.

◆ **Le bailleur de fonds** : il ne se met plus en situation de domination en s'octroyant le droit d'évaluer les autres sous prétexte qu'il doit rendre compte aux contribuables qui fournissent les ressources utilisées. Lui-même a des comptes à rendre aux deux autres acteurs et aux contribuables sur la façon dont il a joué son rôle.

◆ **L'organisme d'appui** : au-delà d'une façade altruiste (affichée également par le bailleur de fonds), l'OA existe aussi parce qu'il appuie les OP, car les fonds ne lui sont octroyés que parce qu'il promet de mettre ses compétences au service de ces organisations.

◆ **L'organisation paysanne** : maintenue en position de bénéficiaire, elle doit le plus souvent répondre de ce qu'elle a fait, de ce qu'elle devient. Elle devrait mieux s'affirmer, cultiver 'la confiance en soi' afin d'être plus vraie, sans craindre de perdre des appuis essentiels.

Des relations plus transparentes et empreintes de confiance mutuelle permettraient à l'évaluation de devenir une occasion d'apprentissage et d'appui réciproque au sein de l'alliance, pour le bénéfice de chacun. Sans ces conditions, l'évaluation reste le plus souvent un droit d'exercer le contrôle sur un autre, sans réciprocité.

● **Etaler l'évaluation dans la durée de vie des projets**

Au lieu de se confiner à de simples principes de méthodes ou de procédures, l'évaluation de l'accompagnateur doit permettre de mesurer la portée et l'impact de son action sur les accompagnés. Elle doit mettre en exergue la créativité des accompagnés lors de la définition des critères et indicateurs d'évaluation.

Pour que les évaluations ne dorment plus dans les tiroirs !

● **Vaincre les résistances à l'évaluation** reste un véritable défi car celle-ci est trop souvent perçue comme une sanction. L'évalué n'a pas toujours le courage d'accepter de se voir autrement qu'il se perçoit et d'entendre un discours qui peut ne pas lui plaire, surtout si ce discours est pressenti comme pouvant remettre en cause des financements.

● **'Internaliser' l'évaluation externe**

Les résistances à l'évaluation reflètent une certaine peur du changement, surtout lorsqu'il est subi et non voulu. Pour faciliter son appropriation, l'évaluation externe doit préparer les personnes évaluées à vivre cette expérience comme une motivation supplémentaire et non comme

un jugement partial. L'évaluation externe peut être valorisée grâce à un accompagnement par la cellule d'évaluation interne de l'organisme d'appui pour faciliter l'appropriation des recommandations et leur mise en place, au lieu que soient rejetés l'évaluateur et son travail.

● **Plus d'éthique chez l'évaluateur**

L'évaluateur a une place particulière. Dans certaines situations, il est perçu comme un mercenaire à la solde du commanditaire. On parle alors d'un évaluateur 'tueur à gages' envoyé pour une mission 'Terminator', alibi pour arrêter un projet. L'évaluateur doit être imprégné d'une certaine éthique, ce qui ramène à la nécessité d'un code de déontologie dans l'évaluation. D'autres qualités sont requises : l'objectivité, l'intégrité, le courage, la modestie, l'efficacité et le réalisme. A cela s'ajoute la capacité à composer avec les enjeux des acteurs et à jouer un rôle de conciliateur entre les différents intérêts. C'est parfois la condition pour que les rapports d'évaluation ne restent pas indéfiniment dans les tiroirs. Mais encore faut-il que l'évaluation s'inscrive dans le cadre d'un accompagnement innovant, seul garant d'une évaluation innovante, reflet d'un véritable partenariat. ■

* Email : daouda.diagne@inter-reseaux.org

Le point sur les ateliers Sud

Des groupes locaux se sont mis en place au Cameroun, au Sénégal, en Guinée, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et au Bénin. Deux ateliers se sont déroulés au Cameroun et en Guinée avec une cinquantaine de participants. Quant à l'atelier de synthèse, il se tiendra début 2001 au Bénin.

Contacts :

Guinée : Sidiki Camara, FNPCG, BP 3648 Conakry, Tél. / Fax. 41 23 92 ; 91 06 31

Cameroun : Jean Mbarga, OP FORCE, BP 8410, Yaoundé, Cameroun, Tél. (237) 71 07 88, Fax. (237) 22 51 62, jmbarga@caramail.com

Sénégal - Dakar : Souleymane Diouf et Babacar Dieng, BP 22474, Dakar, Tél. 864 01 03, emap@sentoo.sn

Bignona : Ousseynou Sané, Action Sud, BP 168, Bignona, Tél. 630 71 99, Fax. 994 14 35, gtzpaarz@arc.sn

Côte d'Ivoire : Benoît Soro, ARK, BP 150 Korhogo, Tél. (225) 36 86 09 01. Fax. 36 86 29 57, ark@aviso.ci

Burkina Faso : Justin Song-Naba, AAILD, 01 BP 3368, Ouagadougou 01, Tél. (226) 36 13 59, aaild@fasonet.bf

Bénin : Sikirou Oloulotan, GERAM-EFOR, BP 30, Bohicon, Tél. (229) 51 16 54, geram@bow.intnet.bj

Participer au débat :

sur Internet (envoyer un message vide à l'adresse : eval-op-subscribe@egroups.fr) ou par courrier postal. Pour plus de détail, voir *Grain de sel* 15 p 24.