

L'évaluation de l'appui aux organisations paysannes

Voici l'une des fiches techniques produites à la suite de l'étude du groupe de travail sur l'évaluation des processus d'accompagnement des OP mené au sein de l'Inter-Réseaux.

L'objet à évaluer

Introduction

La spécificité des organisations paysannes (OP) qui ne peuvent être assimilées à des « projets » nous conduit à distinguer plusieurs types d'objet à évaluer. On peut d'abord différencier l'évaluation de l'OP et l'évaluation de l'appui. Cette distinction semble nécessaire pour isoler l'impact de l'organisme d'appui, et éviter que l'appui s'approprie le travail effectué par les OP. Pour l'OP comme pour l'appui, on peut distinguer les missions et les fonctions. Concernant le programme, la distinction se fait entre le processus ou la démarche ; les actions menées et l'impact du programme d'appui.

Comprendre

● Que faut-il entendre par « objet » ?

L'objet, c'est ce sur quoi porte l'évaluation. Il y a deux objets potentiels d'évaluation : les acteurs et les actions. Parmi les acteurs, on compte les OP, les organismes d'appui (OA), les groupes cibles, etc. Par action, on entend le programme d'appui. Il importe donc de faire la distinction entre l'évaluation de l'appui et l'évaluation de l'OP. Que ce soit pour le programme comme pour l'OP, les différentes missions et fonctions à évaluer sont à préciser. D'autre part, on peut aussi distinguer l'évaluation institutionnelle (la démarche), l'évaluation opérationnelle (les actions) et l'évaluation de l'impact.

● Distinguer l'évaluation de l'appui et l'évaluation de l'OP

Cette distinction s'impose, car on ne doit pas assimiler l'apport de l'OP à l'apport du programme d'appui. En effet, il n'est pas question d'évaluer une fonction dans une OP, mais plutôt l'appui aux fonctions de l'OP. Il s'agit donc de distinguer l'évaluation des actions menées par les OP préalablement au programme d'appui, et celles du programme d'appui proprement dit. Cette clarification permet

d'éviter un amalgame en affectant à un appui extérieur des acquis qui lui sont antérieurs et qui relèvent uniquement de l'action des OP. Ainsi, on peut isoler l'impact de l'organisme d'appui, et éviter que l'appui s'approprie le travail effectué par les OP, surtout lorsque les actions sont jugées positives.

● Peut-on évaluer l'appui sans évaluer l'OP ?

L'évaluation d'un programme d'appui aux OP semble difficile à faire sans passer au préalable par une évaluation des actions de l'OP, ce qui peut revenir à faire l'évaluation de cette OP. Cependant, cette évaluation de la situation d'une OP devrait être préalable à toute action d'appui pour pouvoir servir de référence par la suite lors du déroulement du programme.

Éclairages

Préciser ce que l'on évalue dans l'appui

● Distinguer la démarche, les actions et l'impact

On peut distinguer trois types d'objet, même s'ils peuvent se combiner dans une évaluation :

→ « Le processus », ou « démarche », c'est la façon dont le programme a été mené depuis sa définition, sa conception, sa mise en œuvre jusqu'à son évaluation ;

→ « les actions du programme », c'est la production du programme en termes de « produits » (services rendus, formations assurées, etc.) indépendamment de l'impact de ces actions sur l'efficacité et l'efficience de l'OP ;

→ « l'impact du programme d'appui », c'est l'évaluation de la façon dont l'OP assure ses



missions institutionnelles et ses fonctions opérationnelles. C'est le différentiel de l'OP « avant » et « après » l'intervention de l'appui.

● Distinguer les objectifs institutionnels et les objectifs opérationnels

Il s'agit de mettre en évidence :

- l'institutionnel (le mode de fonctionnement) ;
- l'opérationnel (ce que produit l'organisation).

Pour cela, les spécificités du programme doivent être précisées : ses caractéristiques, les démarches et les méthodes d'intervention utilisées, etc. Cette clarification est importante car un programme qui comporte un objectif opérationnel peut réussir alors que, sur le plan institutionnel, la survie de l'OP est menacée.

● Distinguer les missions et les fonctions

Toute une série de concepts considérés comme acquis méritent d'être précisés au niveau des acteurs et de leurs actions. Ce sont ces concepts qui déterminent souvent les méthodes utilisées pour évaluer. Il apparaît donc important de préciser les différentes missions et fonctions à évaluer pour le programme ou pour l'OP. Cette clarification fait ressortir les diverses prérogatives dont il est question au sein de l'OP et dans le cadre du programme d'appui. L'OP peut avoir pour mission de « défendre les intérêts politiques et économiques de ses membres ». Pour y arriver, elle peut utiliser des voies économiques, syndicales et/ou politiques. Ses fonctions peuvent être alors les suivantes :

- représenter ses membres dans les instances de négociation existantes, formelles ou non ;
- mener des actions syndicales ;
- animer la vie interne de l'OP (informer et communiquer).

On peut citer comme autre mission de l'OP celle « rendre des services à ses membres ». Là, les fonctions sont plus spécifiques :

- assurer l'approvisionnement en intrants ;
- dispenser des conseils techniques ;
- commercialiser les productions des membres ;
- gérer du matériel en commun ;
- proposer du crédit, des formations ;
- fournir de l'information à ses membres, etc.

Cette distinction a été faite par la Fédération nationale des planteurs de café de Guinée (FNPCG), lors de son autoévaluation. Ce qui lui a permis de déterminer des critères et des indicateurs spécifiques pour les missions et pour les fonctions de la fédération.

Débattre

L'évaluation peut s'envisager par rapport à un seul acteur, mais elle peut aussi concerner un ensemble d'acteurs qui se fixe comme objectif de voir l'avancée de tous.

Qui évalue qui ?

● Le bailleur de fonds évalue l'organisme d'appui

Se déroulant généralement en fin de projet, ce type d'évaluation peut parfois être « stressant » pour l'OA lorsque c'est sa survie qui se joue, car il n'est pas rare que les bailleurs aient déjà défini à l'avance l'orientation à donner à la suite du programme.

● Le bailleur de fonds évalue l'organisation paysanne

Cette évaluation peut être détournée de l'objectif d'améliorer l'évolution de l'OP pour ne servir en réalité qu'à avoir des éléments pour pouvoir évaluer l'OA. Aussi, la qualité des relations entre l'OP et l'OA prend ici toute son importance et influe sur les éléments de réponse donnés par les OP sur les OA.

● L'organisme d'appui évalue l'organisation paysanne

Ceci afin de mesurer le degré d'assimilation et d'autopromotion des OP ou, plus simplement, pour voir leur progression.

● L'organisme d'appui s'autoévalue

L'autoévaluation consiste en début d'année à jeter un regard rétrospectif sur les activités de l'année précédente et relever les insuffisances ainsi que les causes de dysfonctionnement. L'exercice prend fin avec la formulation de propositions allant dans le sens d'une amélioration. Cette autoévaluation peut se faire en interne uniquement ou avec l'appui d'un acteur externe guidé par des termes de référence rédigés par l'OA.

● L'organisation paysanne évalue l'organisme d'appui

Cette évaluation a essentiellement pour but de voir l'adéquation entre l'action de l'OA et les attentes des populations. Ce sont surtout les structures privées (ONG, bureaux d'études), qui ont à cœur de travailler à partir des recommandations de la base, qui se soumettent à ce type d'évaluation. La prise en compte par les ONG des recommandations sorties de l'évaluation aurait comme impact direct la mise en place de projets réalistes et plus facilement appropriés par les bénéficiaires.

● L'organisation paysanne s'autoévalue

Généralement, ce type d'évaluation se fait par

des regards entre OP du même village et/ou de villages voisins. On parle d'autoévaluation animée lorsqu'un acteur – agent de l'OA ou leader paysan – joue le rôle d'animateur lors de l'évaluation.

Évaluer le sous-système et non une catégorie

Le système d'acteurs qui entoure une OP dans une zone donnée pourrait faire l'objet d'une évaluation, ce qui donnerait des résultats plus efficaces que ceux d'une évaluation inscrite dans une relation binaire OP/OA, évaluateur/évalué. Ainsi, le but du travail d'évaluation consisterait à faciliter l'évolution de tous. On évaluerait l'interaction entre tous les acteurs et non plus une partie des acteurs. De cette façon, l'objet de l'évaluation devient collectif et tous les acteurs se sentent concernés, ce qui va dans le sens d'un appui innovant, « un accompagnement des OP ». ■

Daouda Diagne

Références bibliographiques :

- Commission coopération développement, *Évaluer pour évoluer*, Compte-rendu d'une table ronde, Paris, Université Paris-Dauphine, janvier 1994, CDD, 52 p. (hors annexes).
- Doris G. et Gohl E., *PIM, le suivi participatif d'impact*, fascicule 1 : « Le suivi d'impact pour les groupes », 29 p. ; fascicule 2 : « Le suivi d'impact pour les ONG », Fakt/GTZ/Gate, 38 p.
- Beaudoux E., Gueneau M-C., *L'Évaluation, un outil au service de l'action*, déc. 1996, 97 p.
- DDC, *Miroir, mon beau miroir, dis-moi...*, *L'autoévaluation (AE) dans la coopération au développement*, Série Instrument de travail pour la Planification, le suivi, et l'application (Pesa), mars 1991, 70 p.
- Lalau-Keraly A., G. Prady, *Les Petits Projets et l'évaluation, une question d'angle de vue*, document ronéo, février 1987.
- Lecomte B., et Pierret Rieucaud M. H., *Outils de diagnostic organisationnel des organisations populaires et des ONG (en Afrique de l'Ouest et centrale)*, GTZ, janvier 1994, 41 p.
- Neu D., *Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations*, Gret, Document scientifique n° 21, mars 2001, 91 p.
- Vielajus J-L., *L'Évaluation des ONG, politiques et pratiques, étude de cas du Sénégal*, Étude de synthèse d'évaluations d'ONG, CAD/OCDE, mai, 1997 (consultable sur Internet : file:///d:/archiv~2appsen.htm).

Sites utiles

Toute la production du groupe de travail sur l'« Évaluation des processus d'accompagnement des OP » de l'Inter-Réseaux est consultable sur son site à l'adresse :

www.inter-reseaux.org

Les fiches sont aussi publiées sur le site d'AgriDoc :

www.agridoc.com