

Module

8

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

# Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action



Pour une gestion orientée vers l'impact

**Guide pratique de S&E des projets**

## Table des matières du module 8

<b>8.1 Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action – présentation générale</b>	<b>3</b>
8.1.1 Qu'est-ce que la réflexion critique?	3
8.1.2 L'importance de la réflexion critique pour le suivi-évaluation	4
8.1.3 Les événements propices à la réflexion critique et à la capitalisation	4
<b>8.2 Comment encourager la réflexion critique</b>	<b>6</b>
8.2.1 Commencer par une réflexion individuelle	6
8.2.2 Prendre en compte les enseignements issus des différents acteurs du projet	7
8.2.3 Planifier une succession méthodique de réunions pour la réflexion critique	10
<b>8.3 Rendre l'organisation du projet plus favorable à la réflexion</b>	<b>12</b>
8.3.1 Rendre les réunions de l'équipe du projet plus propices à la réflexion	12
8.3.2 Réflexion avec différents groupes d'acteurs	14
8.3.3 Utiliser les comités de pilotage pour la réflexion	17
8.3.4 Tirer des enseignements du bilan annuel du projet	17
<b>8.4 La contribution des évaluations externes à la réflexion critique</b>	<b>21</b>
8.4.1 Profiter au mieux des missions de supervision	21
8.4.2 Se préparer aux évaluations externes, les gérer et y donner suite	23
8.4.3 Apprécier les impacts lors de l'achèvement du projet	24
<b>Lectures complémentaires</b>	<b>28</b>

### Idées clés

- Les données du suivi-évaluation ne sont utiles pour le projet que si elles sont utilisées dans le cadre d'une réflexion critique avec les acteurs intéressés.
- La réflexion critique implique que vous posiez les questions suivantes: "Pourquoi?", "Et alors?" "Et maintenant?" une fois que les données du suivi-évaluation vous auront montré la façon dont les choses ont évolué.
- Le travail de réflexion peut se faire dans toute réunion – formelle ou informelle – organisée avec des individus et groupes importants, avec du personnel appartenant au projet ou aux partenaires ainsi qu'avec les bénéficiaires, dans le cadre de comités de pilotage et de comités locaux.
- La clarté des idées et des décisions naît souvent d'une série de réflexions menées avec différents acteurs. Planifiez la façon dont vous allez prendre en compte les enseignements tirés de l'expérience du projet.
- En examinant régulièrement les "enseignements tirés", vous serez mieux à même de décider des améliorations pouvant accroître l'impact du projet. Les "enseignements tirés" revêtent également une importance cruciale pour aider les autres projets à tirer parti des difficultés et des succès que vous avez rencontrés.
- Les bilans annuels du projet avec les acteurs constituent des occasions uniques de réflexion et de remise en cause des orientations et donnent ainsi la possibilité de mettre en œuvre le projet avec des idées plus claires et un consensus plus large sur les moyens de résoudre les problèmes et de tirer parti des succès.
- Les événements extérieurs tels que les missions de supervision et les examens à mi-parcours constituent des occasions propices pour considérer le projet d'un œil différent et déterminer les améliorations de stratégie possibles.

#### Ce module doit permettre:

- *aux responsables de projet* – d'utiliser les informations du S&E, d'orienter la mise en œuvre du projet et de prendre des décisions et aussi de mobiliser tous les acteurs concernés dans un travail commun d'analyse, de réflexion et de prise de décisions;
- *aux agents chargés du S&E* – d'encourager le personnel chargé de la mise en œuvre du projet à réfléchir sur les informations et d'amener les principaux acteurs concernés à participer à une analyse commune;
- *aux consultants* – d'introduire la réflexion critique dans le processus de S&E.



## 8.1 Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action – présentation générale

### 8.1.1 Qu'est-ce que la réflexion critique?

La réflexion critique appliquée à un projet consiste à interpréter l'expérience et les données en vue de créer de nouvelles perceptions et d'aboutir à un accord sur les actions à entreprendre. Sans réflexion critique, vos données de suivi-évaluation ne vous seront guère utiles pour orienter le projet vers l'impact (voir module 2). Un débat actif lors des réunions d'équipe et des réunions avec les bénéficiaires est essentiel pour que l'information issue du suivi-évaluation soit partagée, analysée et suivie d'une action.

Faire une analyse "critique" signifie aller au-delà de la collecte, du traitement et de l'examen des données. Après vous être demandé "que se passe-t-il?", il faut aussi vous poser les questions suivantes:

- "Pourquoi en est-t-il ainsi?"
- "Quelles sont les conséquences de cet état de choses pour le projet?"
- "Que faire ensuite?"

Si vous parvenez à examiner ces questions régulièrement avec les différents acteurs impliqués dans le projet, vous êtes sur la voie de la réflexion critique.

La réflexion critique implique la mise en question de ce qui est normalement considéré comme acquis, en particulier les hypothèses sur lesquelles se fonde le projet (colonne 4 de la matrice du cadre logique, module 3). Pour cela, il faut réfléchir à ce qui n'a pas fonctionné ou à ce qui ne fonctionne pas. La hiérarchie des objectifs du projet repose sur des hypothèses relatives au contexte et à l'effet probable des activités du projet. Seul le temps dira si ces hypothèses sont valables ou non, à mesure qu'apparaîtront clairement les réussites et les échecs. Réfléchir à ce qui n'a pas eu l'effet souhaité vous permet de revoir le fonctionnement du projet et de travailler avec des hypothèses plus justes.

### 8.1.2 L'importance de la réflexion critique pour le suivi-évaluation

De manière générale, peu d'attention est accordée par les projets à la réflexion critique. Les efforts et les ressources consacrés au S&E portent essentiellement sur la collecte des données, l'analyse statistique et l'établissement de rapports d'activités. Il y a plusieurs raisons à cela (voir aussi module 1). La collecte des données est une opération plus ou moins mécanique, qui exige moins de capacités. Le suivi-évaluation est souvent considéré comme une obligation bureaucratique, imposée par le bailleur de fonds ou le ministère de tutelle et non comme une activité utile au projet. Peu de personnes sont conscientes que l'on peut tirer profit de l'analyse des projets dont les résultats sont mauvais. Pour renverser cette tendance, il faut renforcer les capacités, sensibiliser les esprits et mettre en place des mesures d'incitation efficaces (voir module 7).

Beaucoup d'agents de terrain et même de responsables pensent que les données et les rapports doivent être fournis uniquement parce que leur hiérarchie ou le bailleur les demande. Cet état d'esprit va à l'encontre de l'objectif du suivi-évaluation. Les acteurs impliqués dans le projet ne peuvent améliorer leur action qu'en réfléchissant régulièrement sur les données, en prévoyant des moments pour la réflexion et en prenant le temps d'en tirer des leçons. Les décisions doivent être documentées et partagées avec les intéressés. Les responsables doivent vérifier que les décisions prises ont été mises en œuvre comme prévu. C'est alors que l'on peut parler de réflexion critique et de capitalisation.

### 8.1.3 Les événements propices à la réflexion critique et à la capitalisation

La vie des projets comprend de nombreux événements propices à la réflexion critique, allant, par exemple, des réunions d'équipe hebdomadaires et autres sessions informelles aux missions de supervision et aux examens à mi-parcours plus formels. Ces événements, qu'ils soient auto-organisés ou suscités de l'extérieur, doivent être considérés comme faisant partie du S&E. À cette occasion, les acteurs du projet peuvent, à partir des données recueillies, indiquer où des améliorations sont nécessaires.

La réflexion critique n'est pas un événement ponctuel. C'est un processus évolutif. Il commence par les questions que se posent individuellement les différents acteurs et se poursuit par la mise en question des hypothèses réalisée en groupe (voir encadré 8-1). La réflexion critique doit être planifiée via une série d'événements. Savoir dans quel ordre organiser ces événements est important (voir encadré 8-2).

#### Encadré 8-1. Les avantages de la réflexion critique en groupe

- *Découvrir de nouvelles informations* – en partageant ses idées avec les autres, on peut stimuler les souvenirs individuels, mettre au jour de nouvelles informations et mieux comprendre les choses.
- *Limiter les erreurs systématiques* – l'examen approfondi et critique de l'information (impressions et données) signifie qu'elle a été soumise à un contrôle croisé et que les intéressés peuvent signaler toute question dont la présentation leur semble être incorrecte.
- *Définir clairement une situation/un événement/un processus et parvenir à un consensus* – l'examen des données permet de déceler les contradictions et les lacunes ainsi que de les comprendre ou de les combler.
- *Assurer une action raisonnée et significative* – l'analyse en commun, par exemple, du nombre des personnes qui souffrent de pénuries alimentaires, peut révéler les causes structurelles des problèmes et les solutions à leur apporter et conduire ainsi à des mesures mieux ciblées.
- *Faciliter une action bénéficiant d'un large sentiment d'appropriation* – plus la population comprend les causes et l'étendue des problèmes ainsi que la façon dont ils sont reliés aux aspirations, plus elle est motivée à s'investir pour susciter le changement.

Ne vous reposez pas entièrement sur les groupes et veillez à bien les structurer. Les groupes peuvent aussi entraver le partage. Constituez les groupes de telle façon que le partage soit possible même pour ceux qui sont timides et relativement marginalisés.



**Encadré 8-2. Intégrer la réflexion critique en Colombie**

Le personnel chargé du S&E dans le cadre du projet PADEMÉR (Colombie), axé sur les microentreprises, a entamé le suivi des partenaires de mise en œuvre par une visite aux acteurs à la base, qui étaient tous des entrepreneurs locaux (hommes et femmes). Le personnel du projet a pu ainsi mieux comprendre les choses. Au départ, les visites étaient faites sans cadre de questionnements et sans méthodologie claire. Le personnel de S&E se présentait sans savoir les questions qu'il devait poser et comment il devait les poser. Un plan a ensuite été établi pour la conduite de ces visites sur le terrain. Actuellement, ces visites sont au nombre de trois par an. À la première visite, les bénéficiaires font connaissance avec le projet PADEMÉR; des informations leur sont données sur les ressources disponibles pour les microentreprises et un comité local est constitué pour assurer la collaboration au suivi du projet.

L'approche de l'atelier d'évaluation participative a été adaptée en fonction de ces visites de suivi. Un premier atelier se tient avec les bénéficiaires et la Société de développement de la petite entreprise (genre d'organisme de coordination) afin d'analyser les réalisations décrites par le partenaire de mise en œuvre dans les rapports intérimaires. Le partenaire de mise en œuvre n'est pas présent. Cet atelier vérifie les progrès accomplis dans tous les domaines (social, processus de production, commercialisation, etc.) et le degré de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis du partenaire d'exécution.

Un deuxième atelier a lieu ensuite avec le partenaire d'exécution (et avec la société susmentionnée mais sans les acteurs à la base) afin d'analyser le travail sur la base des produits du premier atelier. Les progrès sont évalués, les stratégies sont analysées et des enseignements sont tirés. Au cours du troisième atelier, la direction du projet analyse la performance du projet sur la base des informations provenant des deux ateliers précédents. Elle évalue la faisabilité et l'opportunité d'entreprendre une seconde phase avec le partenaire de mise en œuvre.

Cette accumulation d'indications obtenues par les différents acteurs du projet dans un ordre déterminé a permis de recouper les informations et aussi de décider ce que chacun devait réajuster.

**En tant que responsable de projet ou chargé du suivi-évaluation, vous constaterez sans doute que les différents acteurs impliqués dans le projet sont plus ou moins aptes et empressés à s'interroger sur leur façon de travailler. On ne peut forcer personne à s'engager dans un processus de réflexion critique orienté vers le changement, mais il est possible de mettre en place quelques mesures simples d'encouragement.**

Un moment important dans la réflexion critique est celui où sont tirés les leçons/enseignements de l'expérience en cours. Ces enseignements intéressent le projet et ses partenaires mais aussi les autres projets, les autres organismes de financement, le FIDA etc. Leur utilité pour les projets pratiquant la gestion orientée vers l'impact est résumée dans l'encadré 8-3. La documentation et la diffusion de ces enseignements constituent la capitalisation.

Les enseignements sont particulièrement importants, à usage interne, lorsqu'un projet innove ou, à usage externe, après plusieurs années d'exécution. Le projet PADEMÉR en Colombie est un exemple de projet expérimental. Son rapport de préévaluation énonce explicitement le rôle des enseignements tirés: "Étant donné le caractère d'opération pilote du projet, la fonction d'évaluation accordera une importance particulière à l'examen des enseignements tirés de la mise en œuvre, particulièrement lorsqu'on envisagera l'extension des activités à de nouveaux domaines." Dans le cas du projet de promotion de la femme au Tamil Nadu (Inde), le rapport d'achèvement du projet décrit les leçons tirées de son expérience sur les neuf thèmes suivants: environnement favorable, formation de groupes et cohésion, ONG, choix des groupes cibles, formation, activités génératrices de revenus, commercialisation, opérations financières et agent d'exécution. Ce rapport peut être très utile aux autres projets voulant intervenir dans la région ou sur des domaines comparables.

**Encadré 8-3. L'utilité du partage des enseignements<sup>1</sup>**

- Offre des solutions de rechange ayant fait leurs preuves en matière de développement, à des fins de planification et de reproduction, qui ont été bien analysées et documentées et se fondent sur l'expérience pratique acquise sur le terrain.
- Permet aux autres d'apprendre à partir de nos propres erreurs, ce qui les aide à éviter d'en commettre de semblables.
- Permet aux autres d'apprendre à partir des problèmes rencontrés dans l'exécution du projet, et de la façon dont ils ont été résolus.
- Renforce l'impact du projet par son influence positive sur les mesures relatives à l'organisation et sur la conception et l'exécution d'autres projets. Par exemple, les propositions de projet du FIDA comprennent une section intitulée: "Enseignements tirés de l'expérience antérieure du FIDA".
- Encourage le travail en réseau par l'échange des connaissances et de l'information, et renforce ainsi la coopération entre les différentes organisations.

<sup>1</sup> FIDA, ANGOC et IIRR. 2001. Voir Lectures complémentaires.

## 8.2 Comment encourager la réflexion critique

### 8.2.1 Commencer par une réflexion individuelle

La réflexion critique est d'abord un processus individuel. Lorsqu'un membre du personnel se livre à un travail de réflexion critique et fait preuve d'innovation, cela peut avoir une influence considérable sur le sort d'un projet (voir encadré 8-4). Votre style de direction peut déterminer en grande partie si le personnel du projet et celui des partenaires de mise en œuvre se sentent libres ou non d'engager ce travail.

Si les individus ne réfléchissent pas eux-mêmes pendant leur travail, ils rencontrent souvent des difficultés lors d'événements collectifs tels que les bilans annuels des projets ou les réunions d'équipe mensuelles. Il est vrai que tout le monde n'a pas la capacité ou la volonté d'adopter un style de travail faisant appel à la réflexion, mais tout le monde peut s'y essayer à un moment ou à un autre.

#### Encadré 8-4. Auto-évaluation des coopératives facilitée au Maroc

Lubna Khalil travaille avec le SPA (Service de la Production Agriculture) au Maroc. De sa propre initiative, sans soutien de la part de la direction du projet, elle a lancé un processus d'auto-évaluation avec neuf coopératives dans une zone. Le début du processus a consisté à réunir des membres du personnel administratif des coopératives pour qu'ils discutent de certains des problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail. La première réunion a été consacrée aux problèmes de responsabilité financière et aux fonctions du personnel administratif.

Les réunions ont donné au personnel administratif la possibilité d'analyser les problèmes et de dégager des solutions en s'appuyant sur sa connaissance des situations locales. Lubna fournissait un appui en facilitation ainsi qu'une assistance technique dans des domaines où le personnel était mal à l'aise tels que la conception de formulaires et de modèles pour des activités coopératives comme l'entretien et la surveillance des véhicules. Les réunions entre les membres du personnel administratif des différentes coopératives sont devenues régulières. En outre, des réunions sont également organisées lorsque surgit un problème particulier exigeant un surcroît de temps et d'efforts.

Bien que le processus n'en soit qu'à ses débuts, il a déjà des impacts positifs visibles sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles dans les domaines suivants:

- Achat d'ordinateurs pour faciliter la responsabilité financière et autre
- Formation du personnel administratif des coopératives visant à le familiariser avec les lois marocaines régissant les coopératives
- Formation du personnel administratif des coopératives à la comptabilité en vue d'améliorer la gestion des fonds
- Amélioration des contrats du personnel afin de lui assurer ainsi qu'aux coopératives une meilleure protection
- Rétablissement ou création d'un système de suivi pour le personnel de direction, par exemple vérifications mensuelles de l'état des véhicules et des finances

De simples mesures pratiques peuvent largement contribuer à encourager la réflexion individuelle chez le personnel du projet et celui des organisations partenaires.

- *Inclure une demande de bilan et de réflexion dans les profils de postes ainsi que dans les conventions ou contrats avec les institutions partenaires.* Vous pourriez, par exemple, faire figurer dans la description de poste la clause suivante: "Le titulaire du poste sera censé réaliser un bilan périodique (au moins une fois par an) des résultats de son travail avec son supérieur direct afin de déterminer les domaines dans lesquels ce travail pourrait être amélioré". Dans une convention passée avec un groupe de partenaires de mise en œuvre ou de bénéficiaires, vous pourriez stipuler qu'il leur faudra non seulement présenter des données brutes mais aussi indiquer les implications de ces données pour les mesures d'amélioration à prendre. Faites nettement savoir que l'on s'attend à ce que le personnel des partenaires participe à des ateliers périodiques pour identifier les différentes mesures d'améliorations souhaitables.
- *Encourager l'établissement de rapports incluant les avis du personnel.* Dans le projet TROPISSEC au Nicaragua, le partenaire d'exécution a utilisé trois instruments de suivi: le carnet communautaire des groupements à la base, le carnet de l'agronome adjoint spécialisé en conservation des sols et l'agenda de l'agent de vulgarisation. On y trouve des notes sur les activités mises en œuvre sur le terrain, sur les groupements ayant reçu un appui ainsi que sur les succès remportés, les difficultés rencontrées et les solutions proposées.

- ***Demander régulièrement l'avis des acteurs concernés.*** Il ne s'agit pas seulement d'organiser des réunions officielles mais aussi de favoriser des rencontres fortuites de façon à encourager les intéressés à se faire une opinion et à en discuter entre eux. Demandez-leur ce qui les a surpris, les innovations qu'ils ont tentées et les modifications qu'ils aimeraient voir apporter au projet. Dans le projet TROPISEC (Nicaragua), il est demandé que "chaque technicien ou cadre de [l'unité de direction] se fixe comme objectif annuel d'être en mesure d'échanger au moins une expérience avec d'autres collègues".
- ***Faire part de vos remarques de manière constructive.*** Si vous dirigez d'autres personnes, formulez de façon positive ce que vous souhaitez et exprimez des critiques constructives sur ce qui doit être amélioré (voir encadré 8-5).

#### *Encadré 8-5. Faites part de vos remarques de manière constructive*

- Formulez des remarques précises plutôt que des généralités: "Vous étiez absent à la réunion de ce matin" plutôt que "Vous ne daignez jamais venir à nos réunions".
- Procédez par allusions plutôt que par affirmations: "Ce problème ne semble pas vous intéresser," plutôt que "Vous vous moquez bien de ce qui se passe". Vous avez également intérêt à présenter vos remarques négatives comme si elles s'appliquaient à quelque chose vous concernant plutôt qu'à des fautes commises par vos subordonnés. ("J'ai été irrité quand vous...").
- Privilégiez les remarques objectives par rapport au langage autoritaire: "Je n'ai pas encore fini" plutôt que "Cessez de m'interrompre!".
- Les suggestions sont préférables aux formules comminatoires: "Avez-vous déjà envisagé de vous adresser directement à lui?" plutôt que "Allez lui parler".
- Il vaut mieux parler de comportement que de porter des jugements: "Vous vous plaignez fréquemment," plutôt que "Vous êtes immature".
- Faites vos remarques en temps voulu car on a souvent du mal à se souvenir de ce qui s'est passé plusieurs jours ou semaines auparavant.

- ***Vous intéresser aux informations et aux réactions des personnes avec lesquelles vous travaillez, si vous êtes le responsable, afin de donner un exemple.*** Montrez clairement que vous souhaitez un retour d'information de la part du personnel et des autres acteurs. Partagez vos propres sentiments, observations et préoccupations. Réagissez aussi vite que possible aux problèmes qui surgissent. Vous n'aurez pas toujours les bonnes réponses, et l'on ne s'attend d'ailleurs pas à ce que vous les ayez, c'est pourquoi, vous devez faire participer les différents acteurs impliqués à la recherche de solutions.
- ***Donner de la valeur aux visites de terrain et aux échanges.*** Dès que le personnel du projet colombien a commencé à faire des visites de suivi sur le terrain afin d'observer la mise en œuvre réalisée par les partenaires, il a appris à mieux connaître les bénéficiaires. Cela lui a permis de mieux comprendre les problèmes qui se posent sur le terrain et d'alimenter des débats sur les indicateurs de résultat. Le système de S&E comporte maintenant officiellement un nombre défini de visites de suivi. Les visites d'observation constituent un autre type de visites: les acteurs du projet visitent d'autres projets analogues afin d'observer la façon dont les innovations y sont mises en œuvre et les problèmes traités.
- ***Valoriser ceux qui se livrent à la réflexion critique.*** Voir le point 7.3 sur les "mesures d'incitation" à la réflexion.

## 8.2.2 Prendre en compte les enseignements issus des différents acteurs du projet

Un enseignement tiré peut être défini ainsi: "la connaissance issue de l'expérience, qui est suffisamment fondée et susceptible d'être généralisée de façon à pouvoir améliorer l'action". Dans beaucoup de projets et d'organisations, la nécessité de dégager de tels enseignements est très souvent mentionnée, mais dans la pratique peu nombreux sont ceux qui sont capables de le faire utilement pour l'action. Deux exemples d'enseignements tirés de projets soutenus par le FIDA montrent comment de tels enseignements peuvent être orientés vers l'amélioration de l'action (voir encadré 8-6).

*Encadré 8-6. Enseignements dégagés en Colombie et en Inde*

- Dans le projet PADEMER exécuté en Colombie, l'un des enseignements qui se sont dégagés est qu'il est de bonne politique, lorsqu'on sous-traite des services, de bien spécifier les engagements et les responsabilités de chaque intervenant en indiquant les informations qui doivent être fournies en ce qui concerne les effets et les impacts et en établissant des mécanismes concrets pour qu'il en soit ainsi. Cela n'a pas été fait avec le partenaire de mise en œuvre auquel la responsabilité du suivi avait été sous-traitée. Il s'est contenté de rendre compte de la réalisation des activités, privant ainsi le projet des informations sur son impact qui auraient été nécessaires.
- Dans le projet TNWDP exécuté en Inde, on a appris une chose importante en ce qui concerne les ONG, à savoir: "La capacité et l'efficacité des ONG revêtent une importance cruciale pour le succès continu des groupes d'auto-assistance, surtout pendant les premiers stades de leur formation". Un autre enseignement voisin pouvant servir à rendre les ONG plus efficaces a été: "Il importe au plus haut point d'avoir des procédures de sélection rigoureuses pour pouvoir choisir des ONG motivées, compétentes et mues essentiellement par le désir d'améliorer à la base le bien-être des populations".

***Comment faire la synthèse des enseignements tirés***

C'est lors des réunions d'équipe que sont tirés les principaux enseignements. Dans certains projets, l'équipe et ses partenaires réfléchissent aux leçons qu'ils peuvent tirer de leur expérience lors des bilans annuels, des examens à mi-parcours et enfin à l'achèvement du projet. Si l'on veut que la réflexion critique soit dynamique, il est souhaitable de faire de l'identification des enseignements une activité régulière. Si l'on attend la fin du projet, de nombreuses possibilités d'amélioration des connaissances et de l'action sont perdues.

Les réunions au cours desquelles on réfléchi aux enseignements que l'on peut tirer peuvent comporter plusieurs jours de discussions intenses et doivent être préparées soigneusement. Pour cela, la réponse aux six questions suivantes avec les autres acteurs concernés peut vous aider:

1. Que faut-il entendre par "enseignements tirés ou leçons apprises"?
2. Dans quel but voulons-nous examiner ces enseignements?
  - Pour informer (les bénéficiaires, les partenaires ou les organismes de financement)?
  - Pour les utiliser en vue d'une phase suivante de notre action?
  - Pour faire face à une crise?
  - Pour élaborer une stratégie visant à obtenir des financements (en étant en mesure de rendre compte des enseignements tirés de notre travail)?
3. À qui sont destinés ces enseignements et donc quel est le meilleur moyen de les faire connaître (par écrit, verbalement, par vidéo, par scènes de théâtre, etc.)?
4. De qui sont issus ces enseignements – des bénéficiaires, d'agents de terrain ou de la direction? Qui doit participer à leur analyse?
5. Quels sont ces enseignements – par groupe d'acteurs? Comment établir un ordre de priorité entre eux s'ils sont nombreux (voir encadré 8-7)? Afin de circonscrire les discussions autour des enseignements les plus importants, il faut décider au préalable quels sont les thèmes qui ont donné lieu aux enseignements les plus nombreux ou pour lesquels ces enseignements sont les plus utiles pour l'action.
6. Comment documenter les enseignements et comment les prendre en compte pour la phase de planification suivante?



### Encadré 8-7. Choix préalable des thèmes pour tirer des enseignements utiles

Dans un projet de gestion intégrée des ressources naturelles de l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN) lancé en Tanzanie, un atelier destiné à identifier les enseignements issus de la phase 1 pour planifier la phase 2 a sélectionné huit thèmes principaux:

1. Recherche participative des ressources et profils socioéconomiques
2. Soutien aux plans communautaires de gestion des ressources
3. Moyens de permettre la participation des bénéficiaires
4. Moyens de renforcer la prise de conscience, la capacité et le sens de la responsabilité
5. Fonds de développement communautaire
6. Prise en compte du problème de l'égalité entre les sexes
7. Décentralisation et coordination
8. Application de la loi

Tels furent les principaux thèmes d'expérimentation méthodologique et d'innovation pour le projet et ce sont eux qui ont fourni la matière indispensable à la réflexion critique et à l'identification des principaux enseignements afin d'améliorer les conditions de mise en œuvre de la phase 2.

Pendant l'atelier, les participants ont énuméré des centaines d'enseignements pouvant être tirés. Pour ne pas être débordés, ils les ont groupés en trois grandes catégories: ceux qui avaient une importance cruciale pour la réussite du projet, ceux qui avaient une assez grande importance et ceux qui étaient seulement utiles (trois rubriques "Indispensables", "Souhaitables" et "Utiles"). Seuls les "INDISPENSABLES" ont donné lieu à de nombreux échanges de données et de documents. La discussion a notamment porté sur le point de savoir quels enseignements n'étaient applicables que dans le cadre du projet ou de la Tanzanie et lesquels avaient une valeur plus générale.

#### **Présenter les enseignements tirés**

Pour présenter utilement un enseignement, procédez comme suit:

- Définissez un principe général pouvant s'appliquer à d'autres situations. Ne décrivez pas un enseignement comme une simple observation, ou recommandation dépourvue de justification.
- Resituez les enseignements dans le contexte du projet. Pour que vos interlocuteurs puissent tirer parti de ces enseignements, ils doivent comprendre les situations d'où ils sont issus. Sinon, ils ne pourront pas savoir si les enseignements en question ont pour eux une quelconque valeur ou utilité. En reliant les enseignements à une ou plusieurs hypothèses sur lesquelles le projet est fondé, vous pourrez aider vos interlocuteurs à comprendre quelle est leur véritable portée.
- Justifiez l'enseignement en apportant des éléments montrant sa validité. Ne vous fondez pas sur un enseignement sans vous être assuré de sa validité.
- Vérifiez que l'enseignement tiré n'est pas trop général ou trop particulier pour être utile.

Illustrez et complétez la présentation de l'"enseignement tiré" par au moins cinq éléments.

##### *a. Thème auquel se rapporte l'"enseignement tiré"*

Question essentielle que le projet a soulevé en raison d'une innovation méthodologique ou d'un problème rencontré ou parce qu'elle concernait un thème central du projet.

##### *b. Quelle était notre conception ou hypothèse de base?*

Donnez une brève description de l'hypothèse ou de la conception de base du thème/de la question. Il s'agit de ce que les gens pensaient avant d'avoir acquis l'expérience sur laquelle ils sont en train de réfléchir. Par exemple, "Nous avons supposé à tort qu'il y avait assez de femmes capables de participer aux ateliers de formation à la microentreprise".

##### *c. Quelle est notre conception ou hypothèse révisée?*

Nouvelle façon d'envisager la question ou le problème initial ou l'hypothèse de départ. Pour reprendre l'exemple figurant plus haut, "Nous savons maintenant qu'il ne suffit pas d'éveiller de

l'intérêt pour la formation à la microentreprise, mais qu'il faut aussi trouver les moyens de permettre aux femmes d'assister aux ateliers".

*d. Un ou deux exemples pour illustrer la conception ou l'hypothèse révisée*

Si vous voulez être sûr que l'enseignement tiré soit utile, vous devez apporter des éléments qui tendent à le valider. Seule la multiplicité des exemples rendra cet enseignement assez solide pour qu'il s'applique à l'avenir. Plus les exemples à l'appui sont nombreux et variés, plus vous pouvez avoir confiance dans sa signification et sa valeur<sup>2</sup>.

*e. Qu'est-ce qui a amené à remettre en question les conceptions et les hypothèses du projet?*

Décrivez ce qui a amené l'équipe du projet à remettre en question ses conceptions et à réviser sa façon de voir (une crise, des données de suivi, une observation sur le terrain contredisant des observations précédentes, etc.).

### 8.2.3 Planifier une succession méthodique de réunions pour la réflexion critique

Il y a dans chaque projet des voies différentes de réflexion critique et de prise de décisions. Ces voies doivent être coordonnées de façon à être complémentaires et à éviter les doubles emplois. L'encadré 8-8, qui présente un exemple issu de la Tanzanie, montre que chaque phase de la succession des réunions avait une fonction particulière du point de vue du type d'informations à échanger et à discuter et du type de mesures et de décisions à prendre.

#### *Encadré 8-8. Organisation de réunions aux niveaux appropriés pour une action utile*

En Tanzanie, les différents niveaux d'utilisateurs de l'eau participent à des réunions régulières afin de discuter et de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils surgissent. La discussion des problèmes commence au niveau de la section (irrigation), les problèmes qui dépassent la compétence de la section étant renvoyés aux réunions de secteur et ceux qui dépassent la compétence du secteur aux réunions de l'association. Les réunions de section sont informelles mais elles donnent lieu à l'établissement d'un procès-verbal. Des réunions de section régulières (généralement mensuelles) présentent, d'après les données du projet d'irrigation de Bahi, les avantages suivants:

- Elles permettent souvent de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop graves. Par exemple, une canalisation endommagée peut être réparée ou remplacée avant que l'eau d'irrigation ne cause des dégâts supplémentaires nécessitant plus de dépenses et de travail pour y remédier.
- Le nombre de participants prévus aux réunions est déterminant pour leur régularité et leur efficacité. Lorsqu'il est prévu la participation de 12 ou 15 personnes de la même région, il est plus facile d'organiser la réunion et de contacter les participants potentiels. Lorsque les réunions sont trop grandes, elles perdent leur efficacité. Il arrive parfois que des réunions soient organisées directement sur le terrain de sorte que les membres locaux ont très peu de distance à parcourir pour se retrouver.
- La section étant le noyau du système, les séances de démonstration et d'essai y sont faciles à organiser pour que d'autres acteurs puissent en tirer parti.

Savoir construire un processus de réflexion critique utile est une technique qu'il faut apprendre. Cela peut comporter un certain nombre d'essais, d'erreurs et d'innovations. Un processus optimal de réflexion suit une courbe ascendante en ce qui concerne le niveau des réunions concernées (voir encadré 8-9), les étapes de la fourniture de l'information et le niveau hiérarchique. Le processus doit commencer au niveau le plus bas possible de la prise de décision.

Vous aurez parfois besoin d'inclure une évaluation spéciale dans un processus de réflexion critique afin de combler une lacune en matière de connaissance. Ainsi, il a été prévu dans le programme WUPAP (au Népal) de procéder à deux évaluations de la situation en matière de droits de l'homme dans le cadre du processus de suivi-évaluation. Ces évaluations serviront à déterminer dans quelle mesure le programme a contribué à la prise de conscience du problème des droits de l'homme et de leur défense, et comment il va être possible d'améliorer la situation en la matière au cours de l'étape suivante.

Informez les différents acteurs ayant participé à la réflexion critique de ce que sont advenues leurs propositions. Si, par exemple, la direction d'un projet reçoit des rapports intermédiaires de la part d'un partenaire d'exécution, il faut que la direction transmette à ce dernier son avis sur la qualité des rapports et sur la façon dont les informations ont été utilisées. Cela est important non seulement pour faire savoir aux partenaires comment les informations ont contribué à influencer sur les décisions mais aussi pour les amener à infléchir la façon dont ils conçoivent le contenu de leur rapport. Ils peuvent, par exemple, être incités à ne pas établir de listes descriptives d'activités et à se concentrer sur les résultats, les problèmes rencontrés et les solutions proposées.

*Encadré 8-9. Méthode appliquée au Bangladesh: planification du projet ADIP en vue d'obtenir une succession méthodique d'occasions de réflexion et d'établissement de rapports*

Dans le projet ADIP situé au Bangladesh, le système d'établissement de rapports fonctionne de façon satisfaisante et répond assez bien aux besoins d'information des acteurs locaux, des partenaires de mise en œuvre, des ONG, de la direction du projet et du FIDA. Le suivi et l'établissement des rapports sont assez systématiques:

- des données sont collectées, regroupées, consolidées et des rapports succincts sont publiés une fois par trimestre;
- une consolidation des données collectées et regroupées et des rapports détaillés sont effectués une fois par semestre ou une fois par an;
- des rapports spéciaux sur tel ou tel aspect important sont publiés chaque fois que nécessaire.

En outre, de brefs rapports mensuels sont publiés. Les principaux canaux de communication des données et de présentation des rapports sont les suivants:

- les données collectées à l'échelon du groupement ou du terrain sont transmises au niveau de la commune pour être rassemblées et consolidées;
- les données rassemblées au niveau communal sont transmises au niveau du district pour être consolidées et transmises au niveau supérieur;
- les données rassemblées au niveau du district sont transmises au siège (un exemplaire à l'organisme intéressé et un autre à la direction) en vue d'une consolidation et la diffusion d'informations concernant le projet.

En même temps, un mécanisme de restitution est mis en place par le biais des ateliers et réunions de bilan suivants:

- réunion de bilan avec les ONG, deux fois par mois;
- réunions du comité de coordination de la direction du projet, deux fois par mois;
- réunions du comité de pilotage interministériel du projet, deux fois par an;
- examen spécial des activités de vulgarisation, une fois par an;
- missions de supervision du FIDA, y compris à mi-parcours, pour examiner la performance du projet et l'adoption de recommandations.

## 8.3 Rendre l'organisation du projet plus favorable à la réflexion

Pour rendre l'organisation d'un projet plus favorable à la réflexion, il faut être attentif à planifier soigneusement les moments et la façon de soumettre l'information à un examen critique. Il ne s'agit pas seulement d'avoir une réunion annuelle avec les bénéficiaires. L'encadré 8-10 montre comment un programme de l'Union internationale pour la conservation de la nature exécuté en Tanzanie fait appel à divers éléments pour encourager une réflexion participative continue concernant l'appui à la gestion des ressources côtières qu'il met en œuvre.

### Encadré 8-10. La réflexion critique dans le programme de conservation et de développement de la zone côtière de Tanga, Tanzanie

#### Conditions générales du projet

- Le fait que la première phase du projet ne porte que sur une zone géographique limitée a rendu possible une analyse plus approfondie et des discussions plus fréquentes avec les communautés et permis aussi de connaître plus facilement leur avis.

#### Méthodes de travail sur le terrain

- Visites fréquentes d'une équipe technique dans les communautés afin de connaître les réactions de celles-ci aux activités du projet
- Interventions rapides pour traiter les problèmes et les questions apparus dans les villages pilotes afin d'obtenir aisément un retour d'information de la part des communautés et de connaître rapidement ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné
- Réunions trimestrielles dans les villages pour des échanges de vues sur l'évaluation des succès et des échecs notamment
- Bilans du programme d'action semestriels
- Réunions régionales annuelles avec des groupes d'acteurs locaux afin d'examiner les progrès accomplis et les problèmes apparus

#### Attitudes des membres de l'équipe du programme

- Équipe ouverte aux réactions des autres; efforts de communication
- Principe consistant à s'appuyer sur les connaissances locales et sur la gestion des ressources locales
- Observations faites à partir d'un plan définissant clairement les thèmes à étudier, les périodes etc.
- Pas de réticences à innover car la planification conjointe implique le partage des responsabilités en cas de difficultés
- Difficultés considérées non pas comme des faits à déplorer mais comme des occasions de connaître et de progresser

#### Mécanismes de gestion du programme

- Suivi général – tout le monde y participe
- Planification conjointe
- Environnement favorable grâce à un type de direction ouvert et à la mise en œuvre d'incitations motivantes dès le début du projet
- Comité de pilotage régional permettant une gestion souple
- Réunions d'équipes tous les quinze jours
- Évaluations et bilans participatifs – avec les villageois, les équipes de district, des groupes d'évaluation externe et l'équipe du projet
- Bilans périodiques, ciblés (c'est-à-dire axés sur des activités)
- Formation destinée à apporter de nouvelles connaissances et savoir-faire à l'ensemble de l'équipe

#### Documentation

- Documentation abondante, systématique, facile et accessible (mais pas parfaite)
- Rapports intermédiaires trimestriels comportant une section sur les enseignements tirés de l'expérience

#### Opportunités externes

- Opinions et idées recueillies auprès des visiteurs, qui sont encouragés à les formuler
- Séminaires et ateliers organisés par des partenaires ou par d'autres
- Public intervenant activement – encouragé par le Programme
- Recommandations des consultants

### 8.3.1 Rendre les réunions de l'équipe du projet plus propices à la réflexion

Étant donné l'importance de la contribution que l'équipe du projet apporte à sa réussite, il est essentiel de faire en sorte que les réunions d'équipe deviennent un outil de réflexion. À ces réunions peuvent être adjoints au personnel du projet des représentants des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires.

Pour que les réunions soient propices à la réflexion, il faut examiner comment il convient de les préparer, de les conduire et de leur donner suite.

***Avant la réunion***

- Il faut décider qui participera aux réunions du projet. Outre les membres permanents, vous pouvez décider d'inviter de temps à autres d'autres acteurs concernés. Si vous le faites, il vous faut choisir la fréquence de ces invitations.
- Il faut décider du calendrier. Les réunions doivent être assez espacées pour fournir de nouvelles matières à réflexion et aussi assez rapprochées pour que les décisions nécessaires puissent être prises en temps utile. Dans la plupart des projets, les réunions sont généralement hebdomadaires (voir encadré 8-11) mais si d'autres acteurs doivent y participer, il peut être nécessaire qu'elles soient moins fréquentes. Il peut y avoir besoin d'organiser des réunions mensuelles obéissant à des préoccupations différentes (voir encadré 8-12), par exemple pour la concertation entre composantes, des analyses avec les bénéficiaires, etc.

***Encadré 8-11. Réunions hebdomadaires du personnel dans le PIDP (Tanzanie)***

Une réunion de l'équipe du projet se tient chaque semaine avec les membres de l'équipe qui sont sur place, mais elle est supprimée si moins de la moitié du personnel est disponible. Au cours de ces réunions, les participants traitent des affaires courantes, revoient les calendriers des travaux et révisent les programmes d'activité en fonction des besoins. Ces réunions durent de 30 minutes à deux heures, selon les sujets traités. Les participants étudient ensemble les rapports de suivi-évaluation provenant du terrain et examinent les recommandations. Ainsi, dans le village de Lusilile, l'association des usagers de l'eau a refusé l'entrepreneur parce qu'il était incompetent. L'équipe du projet a étudié la question et décidé que les fournisseurs éventuels devraient rencontrer les associations avant la signature de tout contrat. L'association fait le choix du fournisseur après avoir examiné deux ou trois candidatures.

***Encadré 8-12. Réunions mensuelles de suivi avec des organisations locales***

Lors des réunions mensuelles de suivi organisées dans le cadre du PIDP (Tanzanie), les membres des organisations officielles et non officielles présentent et analysent notamment les informations résumées concernant les activités du projet aux niveaux des ménages et des associations. Le personnel de vulgarisation avait l'habitude d'éviter de remplir les formulaires car ils étaient très longs. C'est pourquoi, on les a simplifiés pour en faciliter l'utilisation. Les informations résumées et les points d'accord dégagés au cours de la réunion sont documentés et communiqués aux partenaires de mise en œuvre.

Il convient aussi de décider quelles sont les conclusions du suivi-évaluation qui doivent être discutées et les mettre à l'ordre du jour de la réunion.

***Au cours de la réunion***

- Il convient de s'assurer que chacun dispose du même ordre du jour et connaisse avec précision l'objectif de la réunion.
- Afin de partager la responsabilité, de développer des capacités et de créer un esprit d'équipe, vous pouvez organiser un roulement de la présidence. Chaque réunion pourrait être préparée et organisée par un membre différent de l'équipe du projet.
- Demandez au personnel de parler des problèmes et des contradictions auxquels il est confronté et invitez tous les participants à proposer des solutions.
- Et surtout, quand quelqu'un évoque un incident ou une question importante, encouragez les participants à poser les questions suivantes:
  - Qu'ai-je fait/qu'avons-nous fait?
  - Qu'est-ce que cela signifie?
  - Pourquoi est-ce arrivé?
  - Comment puis-je/pouvons-nous améliorer les choses à l'avenir?
- Organisez à intervalles réguliers des exercices constructifs permettant de favoriser le retour d'information. L'encadré 8-13 décrit un exercice couramment utilisé dans les groupes.



**Encadré 8-13. Le retour d'information en utilisant la "fenêtre de Johari"<sup>3</sup>**

L'exercice suivant peut contribuer à améliorer la conscience de soi et la confiance dans les équipes du projet en aidant les gens à mieux comprendre comment leur comportement peut influencer sur autrui. En connaissant la perception des autres, chacun peut aider à supprimer les malentendus et les points de friction.

- Présentez la fenêtre de Johari comme suit en expliquant le contenu de chacune des quatre cases et des principaux termes utilisés.
  - *Retour d'information.* Moyen par lequel les autres vous font découvrir une partie de vous-même que vous ignorez; par exemple, comment vous perçoit-on et quelle impression faites-vous sur les autres?
  - *Partage.* Façon de vous ouvrir davantage aux autres.
  - *Révélation.* Découverte soudaine d'une partie de vous-même que vous ignorez – expérience qui ne peut pas être planifiée.
- Demandez aux personnes présentes de sortir leurs fenêtres de Johari et d'inclure un certain nombre d'exemples dans chaque case.
- Demandez aux participants de discuter de certains de leurs exemples.
- Demandez aux participants de se réunir en petits groupes pour examiner pourquoi et de quelle façon le retour d'information est important pour la gestion d'un projet.
- Si la réunion dont il s'agit est un atelier de plusieurs jours, demandez au groupe de s'exercer à donner et à recevoir des retours d'information, cinq minutes étant consacrées tous les jours à ces exercices

	<i>Connu de vous-même</i>	<i>Inconnu de vous-même</i>
Connu des autres	<b>ÉLÉMENTS CONNUS</b> Ce qui est connu de vous par les autres et par vous-même – votre nom, votre couleur de cheveux, etc.	<b>ÉLÉMENTS INCONNUS</b> <b>Retour d'information</b> La partie de vous qui est connue des autres mais pas de vous-même – le ton de votre voix, un conflit dans lequel vous êtes engagé ou un trait de caractère, etc.
Inconnu pour les autres	<b>CONNAISSANCE CACHÉE</b> <b>Partage</b> Ce que vous savez de vous-même que ne savent pas les autres. Certaines choses pourraient avantageusement rester cachées mais les partager avec d'autres peut éliminer des difficultés et renforcer la confiance, ce qui rend le travail d'équipe plus facile.	<b>CONNAISSANCES RESTANT À ACQUÉRIR</b> <b>Révélation</b> Ce qui est aussi ignoré chez vous par les autres et par vous-même. Il s'agit de talents et d'aptitudes que vous ignorez avoir et que les autres n'ont jamais constatés mais qui font partie de vous-même et pourraient se révéler un jour.

**Assurez-vous que les conclusions des réunions sont tournées vers l'action**

- Documentez bien les réunions. Mettez l'accent sur une désignation claire des "mesures nécessaires", des "personnes responsables de leur mise en œuvre", des "délais" et des "personnes responsables du suivi".
- Il est souhaitable de distribuer la première version du compte rendu à tous les participants de façon à s'assurer qu'il existe un accord sur ce qui a été convenu. Une autre pratique courante consiste à inscrire le compte rendu de la réunion précédente à l'ordre du jour de la réunion suivante de façon à détecter les divergences d'opinion éventuelles.
- Il est conseillé de distribuer aux intéressés le compte rendu de la réunion le plus tôt possible après la fin de celle-ci de façon à permettre une mise en œuvre rapide des décisions.

**8.3.2 Réflexion avec différents groupes d'acteurs**

Bien des idées exposées dans le paragraphe 8.3.1 sont applicables non seulement aux réunions de l'équipe du projet mais aussi à des réunions d'autres groupes. Beaucoup de réunions de suivi-évaluation de projets sont des réunions d'associations d'usagers de l'eau, de groupes concernés par le microcrédit, de microentreprises et d'associations villageoises. Dans le cadre de chaque projet, des forum sont organisés pour que des partenaires de mise en œuvre discutent entre eux, avec le personnel du projet ainsi qu'avec les bénéficiaires, les responsables des bilans annuels et les consultants externes (voir 8.4).

<sup>3</sup> Tiré de Luft, Joseph. 1984 (3e éd.): *Group Processes: An Introduction to Group Dynamics*. Mountain View, Calif.: Mayfield Publishing Company.

Ces manifestations périodiques donnent une occasion de réfléchir sur l'expérience quotidienne de chacun. Des manifestations particulières peuvent parfois être nécessaires. Le "jury de citoyens" constitue une forme particulièrement novatrice de réflexion de groupe (voir encadré 8-14). C'est un moyen d'avoir un débat sur des questions qui revêtent une importance cruciale pour les acteurs locaux.

**Encadré 8-14. Jury de citoyens/atelier scénario sur l'avenir de la production alimentaire pour l'État de l'Andhra Pradesh (Inde)<sup>4</sup>**

**Généralités.** L'État de l'Andhra Pradesh (AP) au sud de l'Inde revoit actuellement sa politique en matière d'agriculture, d'utilisation des terres et de commercialisation. La façon dont le gouvernement de l'AP envisage l'avenir de la production alimentaire dans cet État est présentée dans Vision 2020. Les petits agriculteurs et la population rurale ont été peu associés à l'élaboration de ce scénario. Les discussions qui ont eu lieu avec les partenaires aux niveaux local et de l'État ont montré les grandes préoccupations que suscitaient les impacts éventuels de Vision 2020 pour la sécurité alimentaire, la biodiversité agricole, la production alimentaire et l'économie locales. L'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) basé au Royaume-Uni et le Institute of Development Studies (IDS) ont soutenu la mise en place d'un processus participatif pour encourager le public à débattre davantage du choix de la politique à suivre en ce qui concerne l'avenir alimentaire de l'État de l'Andhra Pradesh. Le "jury de citoyens" sur l'avenir alimentaire et agricole a siégé pendant cinq jours, et des citoyens des trois régions de AP et des représentants d'organisations importantes y ont participé.

**Le jury de citoyens.** Le jury était composé de représentants des petits exploitants et des exploitants marginaux de l'AP, des petits marchands, des transformateurs de produits alimentaires et des consommateurs. Afin de refléter la réalité rurale, les membres du jury étaient surtout des petits exploitants et des exploitants marginaux et aussi des indigènes. Plus des deux tiers étaient des femmes. Un groupe d'observateurs extérieurs surveillait les travaux du jury. Il examinait les films vidéo et suivait toutes les activités du jury. Son rôle consistait à vérifier que chaque scénario possible du futur système alimentaire était présenté d'une façon loyale et sans idée préconçue et que le processus était digne de confiance et non accaparé par un groupe d'intérêt.

**Visions de l'avenir.** Trois scénarios différents ont été présentés aux membres du jury et chacun d'eux a été défendu par des personnalités ayant une influence sur l'opinion, qui s'efforçaient de montrer la logique à la base de leur scénario. C'était le jury qui devait décider lequel des trois scénarios offrait probablement les meilleures chances d'améliorer les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire et l'environnement en l'espace de vingt ans.

- *Vision 1 – Vision 2020.* Ce scénario a été présenté par le Premier Ministre de l'AP, avec le soutien de la Banque mondiale. Il propose de remembrer les petites exploitations et d'accélérer la mécanisation et la modernisation. Des technologies d'accélération de la production telles que la modification génétique seront introduites dans l'agriculture et la transformation alimentaire, ce qui réduira le pourcentage de la population agricole par rapport à la population totale de 70% à 40% d'ici à l'an 2020.
- *Vision 2 – Modèle d'agriculture biologique commerciale orientée vers l'exportation.* Cette vision de l'avenir est fondée sur des propositions de l'IFOAM et du Centre du commerce international (CNUCED/OMC) tendant à l'instauration d'une agriculture favorable à l'environnement et liée aux marchés national et international. Cette vision est de plus en plus soutenue par les demandes des supermarchés du Nord qui réclament des produits biologiques bon marché et appliquent les nouvelles normes d'attribution des labels pour les produits bio.
- *Vision 3 – Systèmes alimentaires localisés.* Scénario d'avenir fondé sur une autonomie accrue des communautés rurales, une agriculture utilisant peu d'intrants externes et le retour au niveau local de la production, des marchés et de l'économie, le commerce avec l'extérieur ne portant que sur les produits locaux excédentaires et sur les biens pour lesquels il n'y a pas de production locale. Les organisations des populations indigènes et certaines unions d'agriculteurs en Inde et ailleurs appuient cette vision en faveur de laquelle on peut trouver des arguments dans les écrits du Mahatma Gandhi.

**Présentation des visions.** Chaque vision a été présentée à l'aide de vidéos. Ces vidéos montraient les traits essentiels de ce que serait la vie selon chacune des visions. Après la projection, des témoins experts présentaient leurs arguments en faveur de la vision considérée. Des membres du gouvernement de l'AP, les représentants du secteur des entreprises et ceux des organismes de la société civile disposaient de la même durée pour présenter leurs arguments au jury. Les membres du jury avaient le droit de poser des questions aux témoins experts après leur exposé.

**Délibérations du jury.** Les membres du jury examinaient le pour et le contre de chaque vision. Ils n'étaient pas obligés de choisir simplement une des trois visions mais pouvaient, si besoin était, les combiner pour dégager leurs propres visions.

**Le verdict.** Dans ses conclusions, le jury a opté pour: une production alimentaire et une agriculture organisées de façon à rendre les communautés plus autonomes et à leur assurer la maîtrise des ressources; le maintien d'un sol naturel et non pollué, de la diversité des cultures, des essences et des animaux d'élevage; un large recours aux connaissances, aux aptitudes pratiques et aux institutions locales indigènes. Il s'est prononcé contre:

- la réduction proposée de la population vivant de l'agriculture de 70% à 40% de la population totale de l'Andhra Pradesh,
- le remembrement des terres et le déplacement de populations rurales,
- l'agriculture sous contrat,
- la mécanisation au détriment de la main-d'œuvre,
- les cultures génétiquement modifiées, y compris le riz à la vitamine A et le coton Bt,
- le renoncement à la maîtrise des plantes médicinales et de leur exportation.

<sup>4</sup> Adapté de <http://www.poptel.org.uk/iied/agri/IIEDcitizenjuryAP1.html>.

*Organisez de façon appropriée les groupes hétérogènes.* Les bénéficiaires ne forment pas un groupe homogène. Il faut en tenir compte dans l'organisation des réunions. Essayez de faire travailler ensemble des gens ayant des préoccupations et des moyens comparables.

*Mettez l'accent sur la compréhension et la décision plutôt que sur la description.* Dans beaucoup de réunions, les participants ont tendance à raconter avec un luxe de détails "ce qu'ils ont fait depuis la dernière réunion" plutôt que s'attacher à savoir ce qui a marché et ce qui n'a pas marché et pour quelle raison. Des questions comme "Qu'est-ce que vous feriez différemment la prochaine fois et pourquoi?" ou "Qu'est-ce que vous feriez de la même façon et pourquoi?" aident à axer les discussions sur les leçons à tirer du passé pour améliorer l'action future. Dans un projet au Maroc, un membre de l'équipe du projet a entrepris un exercice d'auto-évaluation avec des coopératives. Voici certaines des questions qui ont été posées dans les réunions organisées dans le cadre de cet exercice:

- Qu'est ce que vous pensez avoir accompli dans votre travail?
- Quelles sont, d'après vous, les principales faiblesses des méthodes de suivi appliquées dans la gestion des coopératives?
- Que suggérez-vous pour améliorer votre travail?
- Quels sont vos besoins en formation?

*Créez des groupes de réflexion thématiques.* Une autre idée qui a donné de bons résultats consiste à créer des "groupes de réflexion" formels consacrés à un certain thème ou groupe de problèmes. Ainsi, au Sénégal le groupe de réflexion national et les groupes locaux agissent conjointement pour mieux comprendre comment fonctionne la gestion des ressources naturelles organisée au niveau villageois<sup>5</sup>. Le groupe de réflexion national rassemble des personnalités de différents niveaux hiérarchiques et de différents services techniques de l'administration ainsi que des ONG. Les groupes de réflexion locaux se composent des représentants de divers groupes qui dans les communautés sont impliqués dans la gestion participative des ressources naturelles des zones retenues pour les études de cas. Ces groupes de réflexion permettent des échanges d'idées, de points de vues et d'expériences entre des personnes et des organisations, qui n'auraient peut-être jamais eu l'occasion de se rencontrer autrement. Dans beaucoup de projets, des évaluations ou des études de suivi thématiques sont entreprises lorsque des problèmes particuliers surgissent. Des groupes de réflexion pourraient être constitués autour de ces problèmes.

Faites un bon usage des groupes en déterminant comment vous allez:

- *Préparer les réunions de groupes:* Que doit faire partager et communiquer au préalable chaque membre du groupe pour tirer le meilleur parti possible du temps qu'il consacrerà à la réunion? Quelles sont les questions auxquelles il doit répondre pour préparer la réunion? Tous les participants potentiels disposent-ils d'assez de temps, de ressources et d'informations (éclaircissements sur les questions à étudier) pour pouvoir apporter une contribution utile à la réunion?
- *Organiser la réunion pour que le partage d'information soit optimum:* Comment utilisez-vous le temps limité à votre disposition pour faire de bonnes analyses? Quels résultats attendez-vous de chaque réunion? Comment allez-vous vous assurer que tous les participants seront en mesure de faire connaître leur opinion?
- *Documenter la réunion:* Qui sera chargé d'établir les comptes rendus ou les rapports de la réunion? Que contiendront-ils? Comment vous assurez-vous que la totalité des avis et des informations émanant des membres du groupe seront présentés dans les documents? À qui les documents seront-ils distribués?
- *Contrôler régulièrement la qualité des réunions:* Améliorez constamment votre efficacité en évaluant les réunions. L'encadré 8-15 indique une série de critères possibles pour évaluer une réunion. Mettez au point vos propres critères sur la base de ce que vous trouvez important dans une telle rencontre.

<sup>5</sup> Tiré du projet de recherche de l'IIED "Institutionnaliser les approches et les processus participatifs pour la gestion des ressources naturelles", voir <http://www.iied.org/agri/ipa-hyderabadcontents.html>.

*Encadré 8-15 Liste de critères concernant une réunion de groupe de réflexions*

Avons-nous ...?

- ✓ ... entendu tous les participants s'exprimer sur un pied d'égalité?
- ✓ ... confronté non seulement nos sujets d'étonnement mais aussi les leçons que nous aurions pu tirer?
- ✓ ... réussi à nous amener mutuellement à réfléchir en posant des questions sur les erreurs que nous avons commises?
- ✓ ... quitté la réunion en étant d'accord sur ce que chacun de nous ferait avant la réunion suivante?
- ✓ ... discuté non seulement de ce qui a bien fonctionné mais aussi de ce qui s'est mal passé et pourquoi?

**8.3.3 Utiliser les comités de pilotage pour la réflexion**

Dans la plupart des projets, il existe un comité de pilotage qui est chargé de la définition des orientations stratégiques. Dans certains projets, le pouvoir de ces comités est très étendu. Ils constituent les organes suprêmes et de définition de la politique à suivre. Ils se réunissent très régulièrement et, par exemple, choisissent les zones d'intervention, approuvent les budgets et les rapports avant leur diffusion, analysent les programmes de travail, gèrent parfois les relations entre le projet et ses partenaires, etc. Dans d'autres projets, les pouvoirs de ces comités sont moins importants, ils ne prennent pas part directement à l'exécution du projet, se réunissent une fois par an et leur rôle est surtout de vérifier la conformité des activités du projet avec les politiques nationales.

Lors de la constitution du comité de pilotage il est très important de bien définir l'étendue et les limites de sa responsabilité. C'est seulement quand cette responsabilité a été clairement déterminée et acceptée d'un commun accord, ce qui peut se faire au stade de la formulation du projet, que les décisions peuvent être prises sur la composition du comité et sur la fréquence de ses réunions.

Pour que les comités de pilotage puissent fournir des occasions de réflexion critique, on peut se référer aux suggestions figurant au point 8.3.1. Plutôt qu'à présenter les rapports d'activités, généralement distribués préalablement, les réunions des comités de pilotage doivent servir à examiner les succès et les problèmes et à trouver des solutions. Vous souhaitez peut-être inviter les membres du comité de pilotage à se rendre sur le terrain à plusieurs reprises pendant la durée du projet et à échanger ainsi des points de vue avec le personnel de terrain et les bénéficiaires. Cela leur permet de se familiariser, au moins succinctement, avec les réalités du terrain avant de prendre des décisions.

**8.3.4 Tirer des enseignements du bilan annuel du projet**

L'objet de bilan annuel du projet est de parvenir à des conclusions sur les réussites et les échecs d'un programme en cours pour en améliorer la qualité et de faire connaître ces conclusions. Ce bilan fournit une occasion de réflexion critique. Les bilans annuels peuvent également contribuer à:

- obtenir que les objectifs généraux, les réalisations et la stratégie de mise en œuvre du projet restent appropriés au contexte;
- évaluer les progrès réalisés vers les résultats attendus;
- examiner les conditions de mise en œuvre et analyser les raisons de tout dysfonctionnement;
- examiner l'efficacité opérationnelle, l'efficacité de la gestion et l'efficience de la mise en œuvre;
- tirer les enseignements et identifier les mesures à prendre pour améliorer les conditions de mise en œuvre et les résultats de l'année suivante.

Le bilan annuel fournit des données essentielles pour l'établissement du programme de travail et du budget annuel. Il permet à toute l'équipe du projet et aux autres acteurs concernés de s'arrêter pour réfléchir, de faire le bilan de l'évolution du projet, d'examiner les questions de performance et de prendre des décisions collectives sur ce que chaque personne/groupe peut faire pour améliorer la mise en œuvre du projet l'année suivante. Plus les acteurs s'investissent dans ces examens (voir

encadré 8-16), plus on obtient une idée précise des faits qui sont intervenus et plus on voit clairement ce qui reste à faire.

#### **Encadré 8-16. Le bilan annuel du KAEMP, Tanzanie (1999/2000)**

Le bilan annuel du KAEMP commence au niveau du quartier. Il est organisé par le bureau exécutif qui dirige l'administration du quartier. L'administration de village connaît les différents groupes de bénéficiaires du projet et les encourage à envoyer un représentant au processus d'évaluation. En outre, l'administrateur du village, le facilitateur de district du projet et le personnel de vulgarisation du quartier sont invités. Il y a généralement de 30 à 40 participants.

Lors de la réunion, les participants élisent un président et un secrétaire. Ces deux personnes participent à la réunion de bilan annuel au niveau de district où elles présentent les questions soulevées dans les réunions de section. Le facilitateur prépare l'examen du plan d'action en posant des questions telles que celles-ci :

- Ce qui s'est produit est-il conforme à ce qui était projeté?
- Qu'est-ce qui ne s'est pas passé comme c'était prévu?
- Pourquoi les activités prévues n'ont-elles pas eu lieu?
- Quelles sont les propositions formulées pour améliorer l'exécution du projet?

Le groupe étudie ces questions et les réponses sont notées sur un tableau destiné à être complété plus tard.

Le bilan annuel du projet est un important facteur de changement comme le montrent les exemples ci-dessous :

- Dans les bilans antérieurs, les participants s'étaient plaints de ce que les villages participaient trop peu aux analyses de la situation du projet et au processus de planification, ce qui aboutissait à la promotion de "thèmes" de formation agricole que les exploitants ont du mal à comprendre – ils ne savent pas pourquoi ces thèmes ont été introduits ni comment leur introduction a été décidée. Par suite de ces bilans (et de pressions de la part du FIDA), les exploitants sont maintenant intégrés au processus de planification puisqu'ils participent aux analyses des situations sur la base de diagnostics ruraux participatifs.
- La conception des travaux de remise en état des routes a été modifiée en raison d'une série d'objections présentées par les villages. Étant donné que les villages voulaient que la population locale bénéficie le plus possible des travaux routiers, ils ont insisté pour une plus grande participation locale. En conséquence, les entrepreneurs ont dû rencontrer des chefs de village pour examiner avec eux la conception du projet, entamer le processus de recrutement de groupes de jeunes employés aux travaux de réfection (salaires payés par les entrepreneurs) et négocier les salaires.
- Pendant les travaux destinés à assurer la fourniture d'eau potable par la protection des sources naturelles, les villageois ont constaté qu'ils n'avaient plus d'emplacement pour laver leur linge. Auparavant, ils faisaient leur lavage sur les rochers proches de la source mais lorsque celle-ci a été protégée, les rochers n'étaient plus accessibles. À la suite de leurs plaintes, des dalles en ciment ont été installées pour le lavage du linge. Cela n'était pas prévu dans le projet initial.
- Les moustiquaires initialement utilisées dans le cadre des activités sanitaires du projet étaient rondes et de petites dimensions. Elles ne convenaient pas car la plupart des lits des habitants étaient rectangulaires et souvent assez grands. Les moustiquaires ont été remplacées par d'autres plus grandes et rectangulaires pour pouvoir être utilisées sur des lits de taille et de formes diverses.

#### **Première étape: bien préparer le bilan annuel**

1. **Responsabilité.** Qui est chargé d'organiser le bilan? Vous qui êtes le directeur du projet, mettez-vous d'accord avec le personnel de direction sur la personne qui sera responsable de l'organisation du bilan.
2. **Calendrier.** Quand comptez-vous organiser la réunion de bilan (heure/durée) et quelles sont les actions préalables nécessaires (sensibilisation, mobilisation, analyse au niveau local)?
3. **Ordre du jour.** Tenez compte de ce que les gens attendent du bilan et de ses conclusions.
4. **Participants.** Qui allez-vous inviter et quel sera le rôle de chacun? Plus les participants seront nombreux, plus vous aurez besoin d'avoir une organisation rigoureuse. Pensez à l'équilibre entre les hommes et les femmes dans votre liste de participants.
5. **Lieu.** Où l'événement sera-t-il organisé? Le lieu choisi est-il commode pour tous les participants?
6. **Préparations des données.** Que devez-vous faire au préalable pour que les données disponibles soient plus faciles à analyser et, peut-être, pour collecter des données supplémentaires, si besoin en est?
7. **Facilitation.** Qui assurera la facilitation et quelles méthodes seront utilisées à cet effet?



**Deuxième étape: au cours du bilan**

1. Organisez les discussions autour de trois sujets principaux:
  - Bilan des progrès réalisés vers l'obtention des produits et des effets attendus du projet. L'installation sur le mur de la salle de réunion d'un grand tableau sur les divers éléments du projet se révélera utile pour comparer les produits et les effets obtenus avec ceux qui étaient souhaités.
  - Bilan des travaux particuliers accomplis l'année précédente et détermination des contraintes rencontrées et des enseignements tirés.
  - Examen et, si nécessaire, amélioration de la hiérarchie des activités et de la stratégie adoptées pour réaliser l'objectif général du projet.
2. Gardez au bilan son caractère participatif et faites en sorte que les participants continuent à s'investir dans les travaux, en leur assurant une bonne facilitation et de bonnes conditions de travail (voir encadré 8-17).
3. Assurez-vous que les décisions visant à rendre l'action plus efficace ont été prises d'un commun accord avant la fin de la réunion.

**Encadré 8-17. Conditions permettant une participation utile des bénéficiaires**

Pour permettre aux bénéficiaires de participer à une réunion de réflexion telle que le bilan annuel du projet, réfléchissez aux questions suivantes:

- *Calendrier.* Quand les différents groupes de bénéficiaires (pensez particulièrement aux contraintes spécifiques des femmes) ont-ils le temps de participer aux réunions/activités que vous voudriez conduire avec eux?
- *Lieu de réunion.* Où est-il plus pratique pour eux que les réunions se tiennent? Où sont-ils autorisés à tenir des réunions?
- *Membres de l'équipe.* Les membres de l'équipe sont-ils formés et sensibles à la participation des groupes et des individus marginalisés?
- *Sujets de discussion.* Chacun soulève-t-il les questions qui lui tiennent à cœur? Si certains groupes dominent, l'opinion des membres des autres groupes est-elle systématiquement demandée? Si certaines personnes parlent au nom des autres, que font les facilitateurs pour vérifier la validité de leurs dires?
- *Évaluation des apports de chacun.* Les groupes/individus marginalisés ont-ils l'impression d'être écoutés autant que les autres? L'aide du facilitateur est-elle nécessaire pour cela? Des réunions séparées seraient-elles plus efficaces? Que faut-il faire pour être sûr que la même importance est accordée aux idées et aux informations quels que soient ceux qui les présentent?

**Troisième étape: après le bilan**

1. Assurez-vous que toute la documentation provenant du bilan est orientée vers l'action, et qu'elle spécifie qui doit faire quoi et dans quels délais.
2. Demandez aux bénéficiaires de vérifier le rapport et de recommander éventuellement des modifications avant sa diffusion.
3. Communiquez le rapport de la réunion aux personnalités et organisations importantes.
4. Complétez et vérifiez le programme de travail.
5. Établissez un budget détaillé (voir 7.6).
6. Présentez le programme de travail et le budget annuel (voir 3.5)

L'encadré 8-18 présente un exemple de bilan annuel dans un projet au Salvador. Il souligne l'importance qu'il y a à mettre en place un processus de bilan annuel qui encourage les critiques constructives afin de renforcer les institutions locales et d'accroître leurs responsabilités.

**Encadré 8-18. Les partenaires d'exécution de PROCHALATE (Salvador) innover en matière de bilan annuel**

L'un des partenaires de mise en œuvre a recours à une méthode participative intéressante qui vise essentiellement à encourager une attitude d'auto-évaluation et l'autonomie institutionnelle. Cette méthode comporte quatre étapes: celle de l'auto-évaluation, celle de l'évaluation mutuelle (au niveau du terrain et au cours de réunions rassemblant les deux équipes), celle de la réunion plénière et enfin celle du bilan final.

1. Au cours de l'*auto-évaluation*, chaque équipe examine son propre programme de travail au milieu de l'année et en fin d'année compte tenu des objectifs fixés, en examinant ceux qui ont été atteints et ceux qui ne l'ont pas été, ainsi que les raisons des échecs et des réussites et les moyens d'obtenir une action plus efficace.

2. Au cours de l'*évaluation mutuelle*, une équipe de terrain organise l'évaluation participative du travail d'une autre équipe. Elle participe à des ateliers avec les acteurs concernés de l'autre équipe pour examiner la qualité de son travail. L'évaluation porte non pas sur les techniciens mais sur le partenaire de mise en œuvre. Cela favorise la neutralité et la liberté de parole des bénéficiaires qui peuvent ainsi exprimer leur opinion sans être intimidés par la présence du technicien. Cela incite aussi les participants à faire preuve d'éthique professionnelle, à exercer leur autocritique et à adopter une attitude positive.

Le travail de terrain a pour objet de déterminer les progrès accomplis et les difficultés rencontrées et de proposer des solutions. Il implique des visites par sondage dans les exploitations des bénéficiaires pour examiner un certain nombre d'aspects techniques (analyse des recommandations formulées, état des cultures, etc.); ce travail de terrain comprend aussi l'organisation d'ateliers d'évaluation destinés à répondre à des questions comme celles-ci: a) Quels sont les principaux progrès enregistrés dans le travail du partenaire? Pourquoi? b) Quelle amélioration l'action du partenaire a-t-elle apportée à la vie familiale et communautaire? c) À quelles activités du projet les femmes ont-elles participé? De quelle façon? d) Quelles sont les principales insuffisances du travail effectué? Pourquoi? e) A-t-on formulé des propositions pour remédier à ces insuffisances? f) Que pensez-vous de la coopération avec le partenaire de mise en œuvre? Pourquoi? g) Quelle partie du travail pouvez-vous faire tout seul? Pourquoi? h) Quel est le technicien du partenaire de mise en œuvre qui vous appuie? Comment le fait-il? Le petit tableau suivant peut être utilisé pour évaluer le travail des techniciens de terrain.

Nom du technicien	Vertus/Qualités	Insuffisances	Changements proposés	Évaluation (note sur 10)

Dans les réunions plénières, chaque équipe présente sa propre évaluation de son travail et l'évaluation faite par l'autre équipe. Ensuite, on dresse un bilan final en comparant les résultats de l'atelier d'auto-évaluation avec ceux trouvés par l'autre équipe. Ce système permet d'éviter les idées préconçues et les opinions toutes faites en faisant comprendre que l'évaluation a pour objet d'obtenir des améliorations et non d'émettre des jugements théoriques.

## 8.4 La contribution des évaluations externes à la réflexion critique

Outre les bilans internes, tous les projets sont soumis à des supervisions et à des évaluations externes. Ces moments peuvent offrir aux différents acteurs du projet des occasions très précieuses de se pencher sur les problèmes essentiels et les changements stratégiques. Un regard et une expérience venus de l'extérieur peuvent aider à s'interroger sur ce que l'on tient pour acquis et à soulever des questions très importantes mais occultées parce que sensibles. L'objet du présent chapitre est de montrer comment l'équipe d'un projet peut faire des missions externes une occasion intéressante de réflexion critique et non d'expliquer comment les évaluateurs externes doivent s'y prendre.

La plupart des projets reçoivent les types suivants de supervision et d'évaluation externes:

- missions de supervision – annuelles, parfois avec une visite de suivi six mois plus tard;
- examens à mi-parcours – au milieu de la durée d'un projet;
- évaluations intérimaires – avant l'achèvement pour tirer des enseignements importants et préparer une deuxième phase éventuelle;
- évaluations terminales – après la clôture du projet.

### 8.4.1 Profiter au mieux des missions de supervision

En général, une mission de supervision se rend une fois par an sur le site du projet, et y revient six mois plus tard pour une brève mission de suivi. Une mission de supervision peut durer de une à deux semaines, avec une équipe de trois à cinq personnes. Ces missions visent à donner des orientations externes régulières sur les opérations, les progrès enregistrés et les problèmes techniques (encadré 8-19). Par leur statut formel, ces missions peuvent être des occasions utiles de s'accorder sur les modifications à apporter aux orientations du projet.

#### *Encadré 8-19. Tâches fondamentales des équipes des missions de supervision*

- Organiser l'atelier/la mission de démarrage du projet.
- Fixer le plan de la supervision.
- Examiner régulièrement la pertinence des activités du projet et suggérer des modifications.
- Examiner et approuver, avec le FIDA, le programme de travail et budget annuel (PTBA).
- S'assurer que les procédures en matière de passation des marchés sont conformes aux dispositions de l'accord de prêt et recommander des mesures correctives.
- Examiner l'état de réalisation du PTBA approuvé et sa préparation pour l'année suivante.
- Examiner la participation des bénéficiaires et autres acteurs locaux aux activités de suivi-évaluation et s'assurer que les apports des bénéficiaires soient inscrits dans les programmes de travail du projet.
- Repérer et faciliter la solution des problèmes et l'adoption des recommandations des missions antérieures.
- Suivre et obtenir le respect par le gouvernement des conventions du projet et faire des recommandations au FIDA et au gouvernement en cas de non-respect.
- Veiller à ce que le projet soumette les états financiers et les rapports d'audit prévus par l'accord de prêt et présenter en temps voulu des observations sur les rapports d'audit.
- Veiller à ce que le compte spécial et les états de dépenses soient conformes aux dispositions de l'accord de prêt et à ce que le compte spécial soit réapprovisionné périodiquement au rythme adéquat.
- Suivre et obtenir l'apport des fonds de contrepartie.
- Aider l'emprunteur à rédiger les rapports d'achèvement du projet.

Les missions de supervision peuvent varier fortement en nature et qualité. De nombreux projets les considèrent comme des missions de police plutôt que comme un appui. Il peut être utile d'examiner avec l'institution coopérante responsable et le FIDA la façon de modifier le style des missions pour en faire davantage un outil de collaboration dans le sens de l'exemple donné dans l'encadré 8-20.

*Encadré 8-20. Faire des missions de supervision un outil de collaboration*

En qualité d'institution coopérante pour le projet RTIP au Ghana financé par le FIDA, la gestionnaire de la Banque mondiale a modifié sensiblement l'esprit et la méthode des missions de supervision. Premièrement, elle a remplacé le nom de "mission de supervision" par celui de "mission de soutien à la mise en œuvre du projet". De plus, ces missions comprennent plusieurs homologues locaux, le personnel du projet et certains spécialistes de l'extérieur. Toute l'équipe ainsi élargie est responsable de la rédaction et de la diffusion de l'aide-mémoire. Cette façon de faire a grandement réduit la crainte associée aux missions de supervision et donné le sentiment que les constatations sont le fruit d'un travail collectif. Les décisions prises et les mesures adoptées sont donc mieux acceptées par tous les intéressés. Ces changements permettent maintenant de débattre plus facilement de la mise en œuvre du projet et de ses progrès, et facilitent ainsi la prise de décisions conjointe. L'équipe du projet peut utiliser ces missions pour apporter à l'accord de prêt les modifications qu'elle n'aurait pas pu introduire de son propre chef.

Pour ceux qui s'intéressent au suivi-évaluation, il est important de constater que les missions de supervision accordent rarement au S&E une attention suffisante sous l'angle de la réflexion critique. Si elles tiennent compte du S&E, elles se concentrent généralement sur la collecte des données plutôt que sur l'usage qui est fait des informations et sur les processus de S&E participatifs. Pour améliorer les missions de supervision et les intégrer au processus général de réflexion critique du projet, il faut envisager les mesures suivantes:

- Rechercher les contributions du projet lors de l'élaboration des termes de référence de la mission de supervision pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins du projet au stade où il en est.
- Demander au personnel du projet, au personnel des partenaires de mise en œuvre et aux représentants des bénéficiaires quels sont les problèmes essentiels sur lesquels ils souhaitent que la mission se penche et en informer d'avance la mission de supervision.
- Demander à l'institution coopérante d'inclure dans l'équipe de supervision des personnes ayant l'expérience du suivi-évaluation.
- Demander à la mission de supervision de centrer son attention sur les questions de S&E et de faire des recommandations pour surmonter les limitations éventuelles du système.
- Veiller à ce que les représentants des bénéficiaires aient l'occasion de présenter des observations sur les recommandations émises par la mission de supervision et d'en débattre. Cet échange peut être organisé dans le cadre d'une réunion de restitution avant le départ de l'équipe, au cours de laquelle les grands axes des constats et recommandations sont présentés aux acteurs à la base afin qu'ils puissent donner leur point de vue.
- Dans le plan opérationnel de suivi-évaluation, inclure les tâches qui se rapportent à la préparation de la mission de supervision et aux suites à lui donner.
- Utiliser les méthodes qui conviennent aux différents sujets et acteurs abordés. Toutes les composantes d'un projet ne peuvent pas être traitées avec la même facilité pendant la durée d'une mission de supervision. Ainsi, il peut être assez simple de vérifier la qualité des travaux de génie civil. En revanche, il faudra plus de temps et de longs entretiens avec les acteurs à la base pour déterminer comment les bénéficiaires perçoivent le degré de démocratie dans la prise de décisions au sein du projet. Pour concilier ces différents aspects d'un projet, il convient de travailler avec l'équipe de supervision afin de choisir les méthodes appropriées aux différentes composantes.
- Pour s'assurer que la mission de supervision se concentre sur la réflexion critique pour améliorer l'action, il convient de réduire le temps passé à exposer longuement des faits qui peuvent être documentés à l'avance. On consacrera le temps disponible à l'étude des problèmes, des questions qui se posent, des priorités d'actions et des enseignements tirés.

### 8.4.2 Se préparer aux évaluations externes, les gérer et y donner suite

Lorsque les examens et évaluations externes sont bien faits, les acteurs du projet ont l'impression que les évaluateurs extérieurs ont :

- fait une critique indépendante et constructive qui les aide à tirer des enseignements utiles à l'action;
- donné un avis honnête sur l'état d'avancement du projet et les domaines à améliorer;
- contribué à cerner les priorités pour le reste de la durée du projet afin d'utiliser de manière rationnelle les ressources (humaines et matérielles);
- aidé à concilier les perspectives différentes des différents acteurs.

Des problèmes peuvent néanmoins surgir. Prendre conscience des problèmes essentiels (encadré 8-21) peut améliorer les évaluations. Les responsables du projet peuvent travailler avec les partenaires de mise en œuvre pour préparer et gérer l'évaluation et y donner suite comme il convient.

#### *Encadré 8-21. Limitations courantes des supervisions et évaluations externes*

- Faute de temps, les évaluateurs externes n'ont souvent qu'un dialogue limité avec les acteurs concernés par le projet.
- Les évaluateurs peuvent conclure hâtivement sans avoir une connaissance approfondie des réalités locales.
- Les évaluateurs manquent souvent de temps et tendent alors à faire des analyses superficielles et à généraliser les situations.
- Si des évaluateurs étrangers font partie de l'équipe, l'obstacle de la langue et la méconnaissance des aspects culturels peuvent influencer sur leur analyse.
- Les évaluateurs peuvent être excessivement exigeants dans leurs méthodes.
- Les évaluateurs peuvent être enclins à s'attacher aux exigences du bailleur de fonds plus qu'il n'en faut pour améliorer l'impact du projet.
- Les rapports soulignent souvent les aspects négatifs du projet sans mettre suffisamment l'accent sur ses aspects positifs.

#### ***Bien préparer l'examen ou l'évaluation externe***

1. Discuter avec le personnel du partenaire de mise en œuvre et les représentants des bénéficiaires de la façon dont ils aimeraient que l'examen externe soit réalisé. Demander combien de temps ils peuvent y consacrer et quand ils souhaiteraient rencontrer l'équipe de l'évaluation externe.
2. Établir les termes de référence avec le bailleur de fonds et l'équipe d'évaluation, selon le cas. Préciser les aspects importants tels que la méthodologie que doit utiliser l'équipe, les modalités de restitution et du processus de suivi avec les acteurs impliqués dans le projet, les types d'informations que les acteurs devront fournir à l'équipe externe et à ceux qui participeront aux travaux (encadré 8-22). Voir l'annexe E pour plus de précisions.
3. Bien préciser ce que l'équipe d'évaluateurs attend des acteurs du projet pour qu'ils puissent préparer l'information à fournir et les visites du terrain.
4. Réunir toutes les informations pertinentes sur le projet.
5. Une fois les termes de référence définis, informer à temps tous les acteurs concernés des dates de la mission et de sa méthodologie. Définir ce que cela implique pour eux sur le plan des contributions attendues et des implications possibles. Veiller à ce que le calendrier proposé concorde avec les emplois du temps des bénéficiaires.

#### *Encadré 8-22. Associer le personnel du suivi-évaluation aux examens externes – l'expérience du Yémen*

Les connaissances et l'expérience du personnel S&E sont indispensables aux examens externes, si bien que les équipes externes doivent collaborer étroitement avec lui. Dans le projet TEPP, le personnel du S&E avait fourni des informations utiles. Pourtant, il n'avait pas reçu de l'évaluation externe la reconnaissance ou le soutien approprié. Cela a nui à la capacité de fournir les informations nécessaires aux examens futurs.



### ***Gérer la mission***

Une fois la mission externe arrivée, la direction devra coordonner le séjour des experts pour associer équitablement et correctement les différents acteurs concernés.

1. Planifier plusieurs visites sur le terrain pour donner à l'équipe la possibilité de voir ce qui se passe sur place. C'est aussi une bonne occasion de réfléchir avec les différents acteurs à ce qu'il convient de faire pour que le projet progresse correctement.
2. La direction du projet devra prendre toutes les dispositions logistiques.
3. Encourager dans toute la mesure du possible le dialogue entre les acteurs impliqués dans le projet et les évaluateurs externes en fixant un programme d'entretiens avec un éventail assez large d'acteurs. Veiller à inclure ceux qui ont des vues divergentes sur le projet.
4. Demander aux évaluateurs d'exposer leurs constatations au personnel du projet, au personnel des partenaires de mise en œuvre et aux représentants des acteurs à la base. Il sera ainsi possible d'apporter des rectifications et des clarifications qui figureront dans le rapport final.

### ***Donner une suite constructive au rapport d'examen/d'évaluation***

Les constatations de la mission offrent à ceux qui mettent en œuvre le projet l'occasion de prendre des mesures correctives. Pour que cela soit possible, il faut donner les suites qui conviennent au rapport d'évaluation externe.

1. Le directeur du projet doit veiller à ce que les principaux acteurs impliqués dans le projet aient un exemplaire du rapport provisoire et à ce qu'on en débattenne aussitôt que possible afin de rectifier les erreurs pour l'établissement de la version finale.
2. Le personnel du projet et celui des partenaires de mise en œuvre doivent analyser soigneusement la teneur du rapport et les recommandations qui y figurent pour en apprécier la pertinence, la faisabilité et la validité.
3. Le directeur du projet doit faire part des questions et préoccupations des différents acteurs impliqués dans le projet dans les semaines qui suivent la remise du rapport provisoire.

## **8.4.3 Apprécier les impacts lors de l'achèvement du projet**

Le rapport d'achèvement d'un projet notifie l'accord des principaux acteurs impliqués sur les impacts obtenus, les enseignements tirés et les recommandations. Les rapports d'achèvement des projets ne doivent pas être très fouillés. Ainsi, quatre rapports d'achèvement réalisés en Asie ne portent que sur quatre questions:

- Qu'avons-nous appris au sujet de la gestion des connaissances dans ce projet (quelles en sont les innovations techniques/institutionnelles)?
- Quel a été l'impact du projet tel que perçu par les bénéficiaires?
- Le projet a-t-il débouché sur des résultats susceptibles d'avoir des implications pour les orientations générales dans les domaines concernés?
- Qu'a réussi à faire le projet pour constituer des partenariats avec d'autres interventions ou acteurs?

Ces questions peuvent être traitées de manière très détaillée mais il est aussi possible de le faire plus simplement. Tenez compte de ce qui suit lorsque vous prenez les dispositions pour l'achèvement du projet.

*Prenez vos dispositions à temps.* Commencez les préparatifs longtemps à l'avance, spécialement dans le cas des évaluations participatives d'impact qui forment la base des rapports d'achèvement du

projet. Si vous souhaitez associer d'autres acteurs importants à l'élaboration de l'étude d'impact et à sa réalisation en dehors de ceux avec lesquels vous avez habituellement travaillé, il faudra beaucoup de temps pour organiser éventuellement des séances de formation et tester au préalable les questions d'évaluation et les méthodes de collecte des données.

*Cherchez à connaître les opinions par des questions ouvertes.* À l'achèvement du projet, vous êtes censé montrer l'impact que le projet a eu au niveau des réalisations et de l'objectif spécifique. De nombreux projets tentent de prouver leur impact en utilisant les indicateurs figurant dans le plan opérationnel de suivi-évaluation (voir les modules 4 et 5 et l'annexe C). Toutefois, cherchez aussi à inclure plus de questions ouvertes car elles pourraient révéler plus fidèlement ce qui a effectivement changé dans la vie des populations locales du point de vue des bénéficiaires du projet. En leur demandant comment est leur vie maintenant et ce qui peut être attribué aux efforts du projet, on obtiendra une vision plus large qu'en se contentant de rechercher les indicateurs objectivement vérifiables de la matrice du cadre logique.

*Évitez les évaluations d'impact trop ambitieuses.* De nombreuses évaluations en fin de projet sont trop ambitieuses dans ce qu'elles cherchent à évaluer et expliquer. Certains impacts n'apparaîtront que bien après l'achèvement du projet. Concentrez-vous donc sur les types de changements déjà tangibles.

*Consacrez du temps aux questions interdépendantes.* Les questions interdépendantes, comme l'impact sur les relations entre hommes et femmes, les bénéfices pour les groupes les plus pauvres et la contribution à la prise de décisions en commun peuvent être perdues de vue si elles ne figurent pas explicitement dans les questions de l'évaluation. L'encadré 8-23 donne la liste des types d'information à rechercher pour comprendre l'impact sur la promotion de la femme.

#### Encadré 8-23. Inclure les questions relatives à l'égalité entre les sexes dans les examens et évaluations<sup>6</sup>

Inclure l'égalité entre les sexes en tant que thème dans les termes de référence. Un expert en promotion de la femme, ou une personne au fait de cette question, devrait faire partie de toutes les équipes d'examen/évaluation. Inclure des hommes et des femmes dans l'équipe. Présenter les constatations en les ventilant par sexe dans le rapport. Des questions possibles sont données ci-après pour prendre en compte cette question lors de l'analyse des différents critères de l'évaluation du projet:

- *Planification, exécution et participation:* Comment a-t-on tenu compte des perspectives des femmes lors de la conception du projet? Quel type de stratégies de promotion de la femme a-t-on adopté dans le projet, et comment? A-t-on défini des groupes spécifiques de femmes en tant que groupes cibles?
- *Pertinence:* Comment le projet a-t-il répondu aux intérêts et besoins spécifiques des femmes – et à ceux des hommes?
- *Efficacité et efficience:* Comment et dans quelle mesure a-t-on atteint les objectifs spécifiques concernant la promotion de la femme? Comment les femmes/les hommes ont-ils participé aux activités du projet (y compris la formation, les séminaires et les réunions)? Comment le projet les a-t-il appuyés? Comment les femmes et les hommes ont-ils participé à la prise de décisions concernant le projet?
- *Impact:* Quel est l'impact du projet sur les femmes – et sur les hommes? Comment les femmes – et les hommes, en ont-ils bénéficié? Les impacts sont-ils durables pour elles/eux? Comment le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités des femmes – et des hommes? Les activités du projet ont-elles contribué à améliorer le statut de la femme et son accès aux ressources – et pour les hommes?
- *Recommandations et enseignements tirés:* Comment le projet a-t-il contribué à renforcer l'égalité entre les sexes? Faites des recommandations concernant: a) la façon de faire une plus large place à la promotion de la femme dans le projet; b) le moyen de promouvoir une participation plus égale des hommes et des femmes; et c) la façon de suivre et mesurer les progrès en matière d'égalité entre les sexes.

*Ne retardez pas trop les travaux visant à tirer des enseignements.* Entreprenez dès que possible à l'achèvement du projet les travaux visant à en tirer des enseignements. Si l'on met trop de temps pour consigner ces enseignements par écrit, cette information peut perdre de son actualité et de sa valeur. En outre, les souvenirs s'effacent rapidement, ce qui peut poser des problèmes, spécialement lorsqu'on cherche à comprendre ce qui est imputable aux activités du projet.

*Faites des rapports d'achèvement bien structurés et comprenant les éléments principaux de l'évaluation de l'impact.* Le tableau 8-1 donne une idée de ce qu'il faut inclure dans le rapport d'achèvement du projet. Plutôt que de décrire ce qui s'est passé durant le projet, attachez-vous à détailler les impacts et les enseignements tirés.

6 D'après: [http://www.unesco.org/ios/eng/evaluation/tools/outil\\_08e.html](http://www.unesco.org/ios/eng/evaluation/tools/outil_08e.html).

Tableau 8-1. Contenu indicatif d'un rapport d'achèvement de projet

Sujet	Description
<i>Introduction</i>	Renseignements généraux sur le projet: pays, superficie et groupes cibles, composantes et stratégie, effets et impacts escomptés, méthodologie utilisée pour l'évaluation de fin de projet.
<i>Performance du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte</li> <li>• Performance des composantes</li> <li>• Atteinte des groupes cibles</li> <li>• Formation et renforcement des capacités</li> <li>• Gestion et coordination du projet</li> <li>• Suivi-évaluation</li> <li>• Relations avec l'institution coopérante, le FIDA, l'emprunteur et leur influence sur la performance</li> </ul>
<i>Analyse et impact</i>	Réalisation des objectifs: socioéconomiques, institutionnels, par composante, tels que perçus par les bénéficiaires
<i>Durabilité du projet</i>	Facteurs favorisant ou entravant un impact durable possible du projet
<i>Enseignements tirés</i>	Domaines des enseignements tirés (à définir séparément pour chaque évaluation en fin de projet): environnement porteur, renforcement des capacités et formation, ciblage sur les plus pauvres, enseignements par composante du projet, opérations financières, S&E et processus de réflexion critique, relations avec les partenaires de mise en œuvre.
<i>Conclusions</i>	Conclusions et recommandations (pour une éventuelle phase suivante ou d'autres projets)
<i>Appendices</i>	Résultats de l'évaluation participative d'impact ou d'autres études réalisées Rapport financier Mandat de l'équipe d'évaluation de fin de projet



### Lectures complémentaires

Bell, C. 1998. *Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. Commander via: <http://www.pactpub.com/>.

Dick, B. 1991. *Helping groups to be effective: skills, processes and concepts for group facilitation* (second edition). Chapel Hill: Interchange. Commander via: <http://www.interchangebooks.com.au>.

FIDA, ANGOC et IIRR. 2001. *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*. Fonds international de développement agricole, Coalition des ONG d'Asie pour la réforme agraire et le développement rural, et l'Institut international pour la reconstruction rurale. Contact: [info@IFAD.org](mailto:info@IFAD.org).

Kinghorn, M. 2001. *Partnership Toolbox*. Washington DC: Pact Publications. Commander via: <http://www.pactpub.com/>.

Selener, D, Purdy, C. et Zapata, G. 1996. *Documenting, Evaluating and Learning from Our Development Projects: A Participatory Systemization Workbook*. New York: International Institute of Rural Reconstruction. Commander via: <http://www.pactpub.com/>.

Roche, C. 1999. *Impact Assessment for Development Agencies*. Oxford: Oxfam. Commander via: [publish@oxfam.org.uk](mailto:publish@oxfam.org.uk)

### Liste des fascicules du guide

**Module 1.** Présentation du guide

**Module 2.** Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact

**Module 3.** Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation

**Module 4.** Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation

**Module 5.** Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer

**Module 6.** Collecter, gérer et communiquer l'information

**Module 7.** Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales

**Module 8.** Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action

**Annexe A.** Terminologie du suivi-évaluation

**Annexe B.** Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)

**Annexe C.** Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)

**Annexe D.** Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)

**Annexe E.** Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE  
FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org) • [omailbox@ifad.org](mailto:omailbox@ifad.org) • Web Site [www.ifad.org](http://www.ifad.org)