

Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social

Donner du sens à la mesure des pratiques de solidarité internationale et de coopération décentralisée

Coordination : Emilie ABERLEN, Florent BEDECARRATS (AFD)
Charlotte BOISTEAU (F3E)



Evaluer • Echanger • Eclairer



Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social

Donner du sens à la mesure
des pratiques de solidarité internationale
et de coopération décentralisée

COORDINATION

Emilie ABERLEN, Florent BEDECARRATS

Division Evaluation et capitalisation, AFD

Charlotte BOISTEAU

F3E

La collection Etudes de l'AFD rassemble les études et recherches soutenues et coordonnées par l'Agence Française de Développement. Elle contribue à la diffusion des savoirs tirés de l'expérience du terrain et de travaux académiques. Les manuscrits sont systématiquement soumis à l'approbation d'un conseil éditorial, qui s'appuie sur l'avis de référés anonymes.

Retrouvez nos publications sur : <http://librairie.afd.fr/>

AVERTISSEMENT

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'AFD ou de ses institutions partenaires.

Directrice de la publication : Anne PAUGAM

Directeur de la rédaction : Gaël GIRAUD

Conception et réalisation : Flexedo, info@flexedo.com

Imprimé par : Imprimerie de la Centrale Lens – ICL

Sommaire

Préface.....	5
Synthèse..... <i>Emilie Aberlen, Florent Bédécarrats, Charlotte Boisteau</i>	7
Ouverture..... <i>Philippe Orliange</i>	13
1. Sens et enjeux du changement social.....	15
Introduction..... <i>Alain Henry</i>	17
1.1. Evaluer la contribution des actions de développement au changement social. Regards de sciences sociales, dilemmes méthodologiques..... <i>Philippe Lavigne Delville</i>	19
1.2. Faciliter le changement social. Sept questions qui nous tiennent éveillés..... <i>Doug Reeler</i>	31
1.3. Vers un nouveau militantisme pour promouvoir une transition vers une économie juste et réellement durable (la Grande Transition)..... <i>Michael Narberhaus</i>	47
2. L'innovation méthodologique. Changer de prisme pour évaluer la contribution des interventions au changement social.....	55
Introduction..... <i>Fleur Ferry</i>	57
2.1. Evaluer la contribution des PCPA au changement social. Cas du PCPA Guinée (PROJEG)..... <i>Moctar Diallo</i>	59
2.2. Comment évaluer la contribution des actions de développement en matière de genre au changement social?..... <i>Elisabeth Hofmann</i>	67

2.3. Planification, suivi et évaluation des processus complexes de changement social : vers une approche diversifiée, axée sur l'apprentissage et les acteurs du changement	79
<i>Maria Cristina Temmink</i>	
2.4. S'inscrire dans une approche orientée vers le changement	91
<i>Bruno de Reviere</i>	
3. L'évaluation peut-elle contribuer au changement social ?	99
Introduction	101
<i>Philippe Mayol</i>	
3.1. « J'apprends donc je suis ». Comment accompagner le changement ?	103
<i>Charlotte Boisteau</i>	
3.2. Améliorer la qualité de l'aide « en temps réel » pour un changement plus effectif. Expériences tirées des Observatoires de l'aide humanitaire et de la reconstruction mis en place par le Groupe URD (Afghanistan, Tchad, Haïti)	111
<i>François Grünwald</i>	
3.3. Réflexion sur le changement et l'évaluation dans les programmes de coopération décentralisée – Picardie, Bénin, Niger et Madagascar	123
<i>Michèle Cahu</i>	
3.4. Evaluer les changements de forme ou de société ? L'exemple d'évaluations successives des programmes de la Région Picardie au Bénin, Niger et Madagascar	131
<i>Marc Totté</i>	
Conclusions et recommandations	145
<i>Laurent Delcayrou, Bertrand Loiseau</i>	
Biographie des intervenants	151
Liste des sigles et abréviations	157
Publications de la direction exécutive Etudes, Recherches et Savoirs de l'AFD et du F3E	159
Présentation du F3E	163

Préface

Comment susciter, accompagner, orienter les dynamiques de transformation sociale ? Cette question habite la modernité depuis que nos sociétés ont rompu avec les structures d'Ancien Régime réputées incarner, pour toujours, l'essence du lien social. Donc, depuis que le "problème" du changement se trouve posé.

Les *Considérations sur la Révolution française* de Johann Gottlieb Fichte (1793) témoignent bien de l'énigme d'un lien social devenu opaque aux yeux de ses propres acteurs *et* de la quête du moment privilégié ("révolutionnaire") où les structures qui façonnent notre monde sont supposées s'auto-instituer dans une fugace transparence à elles-mêmes. Depuis cette première relecture d'un bouleversement qui se voulait radical, au moins trois visions du "changement social" ou "sociétal" s'affrontent. Pour les uns, épigones conscients ou non d'un Raymond Boudon par exemple, le "changement" se ramène toujours peu ou prou à la réforme des pratiques individuelles. Le caractère "social" des transformations visées est alors vidé de son contenu. Pour d'autres, parmi lesquels de lointains héritiers de Fichte, un projet politique peut instituer à lui seul, *ex nihilo*, le collectif qui le porte. La question des ressources matérielles et symboliques capables d'alimenter la transformation des structures, des repères, des normes... est alors évacuée. Enfin, une troisième métaphysique du "changement social", plus proche de Pierre Bourdieu peut-être, affirme au contraire que, s'il y a du changement, il échappe radicalement aux stratégies d'acteurs prisonniers de leur *habitus*...

Le seul moyen de sortir d'un tel débat métaphysique consiste à évaluer *in situ* les projets et les réalisations qui ont concrètement coïncidé avec des transformations sociales. C'est l'ambition de cet ouvrage que d'introduire à la réflexion sur une telle entreprise d'évaluation dans le contexte spécifique de l'aide au "développement" – autre concept propre au lexique moderne du "changement".

Ce volume présente les actes du séminaire intitulé « *Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social* » organisé par l'Agence Française de Développement (AFD) et le F3E (Evaluer, Echanger, Eclairer), le 5 novembre 2014 à Paris.

Une première initiative conjointe de séminaire AFD-F3E nous avait déjà réunis en 2012 pour échanger sur l'évolution des pratiques évaluatives dans le contexte du passage de l'agenda de l'efficacité de l'aide à celui du développement. Elle nous avait permis de mettre à l'honneur la fonction d'apprentissage, de dialogue et de cohésion entre acteurs du développement que peut servir l'évaluation. Forts du succès rencontré par cette première rencontre, bailleurs, ONG, chercheurs, collectivités locales et partenaires au Sud ont souhaité réitérer cet exercice collectif en 2014 pour, cette fois-ci, interroger la capacité de l'évaluation à apprécier le changement social que nous cherchons collectivement à accomplir au travers de nos interventions. Tous les acteurs du développement n'ambitionnent-ils pas d'accompagner et de contribuer au changement souhaité par

leurs partenaires sur le terrain ? La volonté de démontrer les résultats et l'impact de ces actions est largement partagée. Mais de quel changement parle-t-on ? Qui le définit et le met en œuvre ? L'évaluation telle que nous la pratiquons est-elle en mesure de l'apprécier ? Quels changements dans nos conceptions et modes d'interventions, une évaluation à même de suivre et d'analyser les dynamiques de changement à l'œuvre appelle-t-elle ? Ces questions, on s'en doute, révèlent combien les débats fondateurs évoqués *supra* continuent d'habiter notre réflexion. Il ne fait pas de doute, par exemple, que les méthodes d'évaluation d'impact construites sur des assignations par tirages aléatoires participent de l'individualisme dont on a rappelé plus haut qu'il est inapte à rendre compte des rapports sociaux comme tels. Mais ces débats sont replacés ici sur le terrain empirique où l'on peut enfin laisser parler le réel social, ultime juge de paix de nos discussions.

Dans le cadre de l'année internationale 2015 de l'évaluation, nous sommes particulièrement heureux de pouvoir rendre accessible à un plus large public la richesse de cette journée, au travers de ces actes, en français et en anglais.

Nous remercions le F3E d'avoir proposé à l'AFD d'engager le débat autour de ces questions et de l'avoir élargi à des praticiens internationaux de l'évaluation. Nous sommes particulièrement reconnaissants à tous les intervenants pour la qualité de leurs contributions et la diversité des points de vue qu'ils ont su partager, et à l'ensemble des animateurs pour leur participation. Merci enfin à Emilie Aberlen, Charlotte Boisteau et Florent Bédécarrats pour l'organisation de ce séminaire, ainsi qu'à Valérie Huguenin, Bertrand Loiseau et Laurent Delcayrou pour leur soutien et Guillaume de Saint Phalle, Charles Sellen, Annie Lopez-Portzert et Françoise Tiffoin pour l'édition de ces actes.

Gaël Giraud
Chef économiste de l'AFD

Synthèse

Emilie Aberlen, Florent Bédécarrats

Charlotte Boisteau

Après une première édition, en 2013, consacrée à l'évolution des pratiques d'évaluation, l'AFD et le F3E ont organisé à Paris un second séminaire conjoint, le 5 novembre 2014. Le thème abordé portait sur la manière dont différents acteurs du développement et de son évaluation appréhendent le changement social. Nous présentons ici une synthèse des échanges.

Introduction

Un postulat unanime parmi les contributeurs au séminaire est que le changement social ne se décrète pas, pas plus qu'il ne se programme ou ne se contrôle. Pourtant, encourager ou accompagner ce changement est au cœur de la raison d'être de l'AFD et du F3E, comme de l'ensemble des acteurs du développement. Tous ces acteurs ressentent à la fois le besoin de structurer les activités de développement qu'ils soutiennent, d'échanger sur leur contenu et de mieux organiser l'action collective. Les enjeux de transparence et de redevabilité auxquels ils sont soumis les obligent à faire état de leur contribution dans des temps plus courts, avant même qu'un changement social puisse s'exprimer.

Comment rendre compte du changement social et apprécier si l'on y contribue, sans s'enfermer dans des visions étroitement techniques ou normatives, ni verser dans un relativisme absolu ?

Les échanges organisés autour de trois tables-rondes visaient à (i) comprendre la portée et les enjeux du changement social, (ii) faire le point sur l'état des méthodes permettant d'évaluer les contributions au changement social et (iii) sonder dans quelle mesure l'évaluation peut constituer un vecteur de changement.

Sens et enjeux du changement social

Mettant en avant une perspective de recherche, Philippe Lavigne Delville met en garde contre l'usage du terme « changement » souvent employé au service de visions univoques et séquentielles. Pour cette raison, les sciences sociales parlent plutôt de dynamiques sociales, prenant ainsi en compte leur caractère parfois contradictoire, non linéaire et complexe. Les chercheurs n'appréhendent généralement que des fragments de ces processus, en observant les interactions entre des processus endogènes de changement et des interventions extérieures visant à les orienter.

Cela est le cas en socio-anthropologie, où sont analysés les jeux d'acteurs que suscitent les projets de développement. Ces études montrent généralement que, le plus souvent, les interventions n'ont pas l'impact visé.

Conçues au départ de manière normative, elles sont ensuite négociées et réinterprétées par une diversité de grilles de lectures, de contextes et de dynamiques locales qui les transforment profondément. L'enjeu pour des professionnels du développement est alors de bien comprendre le contexte dans lequel ils interviennent pour anticiper les réactions et réinterprétations que suscitera leur projet, en apportant des ressources, financières et techniques, ainsi que politiques et symboliques. Dans ce contexte, l'évaluation ne devrait pas tant chercher à apprécier la capacité des acteurs du développement à atteindre les changements prédéfinis, mais davantage à se concentrer sur leur capacité à appréhender de façon stratégique les interactions survenant au cours du projet. Pour cela, certaines organisations ont élaboré des approches de suivi des processus afin d'analyser en temps réel la manière dont se nouent les interactions et d'adapter les actions en conséquence.

Doug Reeler participe à l'animation d'une communauté à la fois locale et mondiale de praticiens du changement social : la *Barefoot Guide Connection*, qui produit des guides « écrits par des gens qui n'ont pas l'habitude d'écrire, pour des gens qui n'ont pas l'habitude de lire ». Il relève que les instruments classiques de planification et d'évaluation, tels que le cadre logique, ne fonctionnent que dans les cas où le changement est déjà en marche, ce qu'il nomme « le changement prospectif ». Là où le changement émerge, consciemment mais le plus souvent inconsciemment, qu'il évolue au fil du temps, il convient de privilégier des approches d'apprentissage ou de capitalisation. Là où le processus de changement est bloqué, ce qu'il nomme « le changement transformatif », un travail plus profond est nécessaire pour traiter spécifiquement les facteurs de blocage (peurs, doutes, haine...) avant de pouvoir envisager une évolution.

L'apprentissage devrait systématiquement être un moteur pour les approches évaluatives du changement. C'est pourquoi, l'échec fait intrinsèquement partie de la posture proposée : il n'en est vraiment un que s'il est éludé, car c'est de ces expériences que sont tirés les enseignements les plus riches. La théorie vient ensuite, mais il convient de se méfier des outils et des méthodes, qui pourraient aboutir à plaquer sur les communautés l'agenda des bailleurs ou des professionnels du développement, alors que seul le contraire permet un changement social réel.

Michael Narberhaus partage une vision systémique du changement social que des praticiens, des activistes et des organisations essentiellement européennes de la société civile ont fait émerger. Dressant un constat alarmant du caractère profondément insoutenable du modèle de croissance du capitalisme mondial, il dénonce la nature superficielle, étroite et fragmentée de la plupart des mobilisations qui cherchent à prévenir un désastre futur. Les organisations de la société civile se montrent incapables de s'opposer à ce modèle, car leur professionnalisation les enferme dans une dépendance économique et les conduit à prédéfinir et encadrer leur rôle d'activiste ou de développeur. Elles travaillent sans coordination, au plan stratégique, et ne parviennent pas à concevoir un modèle de développement transversal et plus pérenne.

S'extraire de ce carcan pour aboutir à une véritable transition nécessiterait de travailler à la fois sur l'échelle politique et culturelle et de construire des niches susceptibles de faire émerger des systèmes

alternatifs suffisamment originaux, réussis et résilients. Des alternatives aux modes de production et de consommation actuels, ainsi qu'à la culture existente, mais doivent encore mûrir pour être en mesure de se substituer au système dominant. Cette grille de lecture politique interroge l'étroitesse du champ d'analyse de l'évaluation, telle que prônée par les bailleurs. Elle questionne la capacité de l'évaluation à comprendre dans son périmètre les interactions entre ces différentes échelles, ainsi que les racines structurelles du changement.

Ces présentations ont donné lieu à de riches échanges qui s'articulent autour de trois axes.

Tout d'abord, plusieurs participants ont manifesté leur crainte qu'il ne soit pas suffisamment tenu compte des avis des populations concernées lors de la conception et de l'évaluation des actions visant le changement social. Il convient ainsi de considérer la diversité des points de vue et de sortir d'un schéma focalisé sur un transfert de l'aide du Nord vers le Sud. Les expériences sud-africaines d'actions communautaires décrites par Doug Reeler sont, à ce titre, particulièrement pertinentes.

Plusieurs intervenants ont souligné l'importance de se prémunir d'une posture angélique dans l'analyse du jeu des acteurs impliqués dans l'aide au développement, la mise en cause du modèle dominant pouvant entraîner des confrontations parfois violentes d'idées, de visions et d'intérêts. Ainsi, les projets de développement peuvent modifier ou, au contraire, perpétuer des rapports de domination ou des blocages institutionnels. Vouloir favoriser le changement social et l'évaluer implique, de ce point de vue, d'appréhender la dimension politique de ces interventions.

S'il est communément admis que des outils standardisés de planification de suivi et d'évaluation du changement social sont insuffisants, il est cependant difficile d'organiser des actions collectives sans l'aide de méthodes partagées. Les échanges montrent qu'au-delà des outils prime la manière dont ils sont maniés. Utilisés de manière souple et intelligente pour faciliter le dialogue et la réflexion collective, plutôt que de manière rigide et en tant que moyens de contrôle bureaucratique, ils fourniraient des repères porteurs pour l'action, la négociation et l'apprentissage partagé des acteurs du développement.

L'innovation méthodologique : changer de prisme pour évaluer la contribution des interventions au changement social

Que ce soit dans les collectivités locales, les ONG ou les administrations centrales, l'évaluation est parfois critiquée. Elle se révèle toutefois essentielle pour la pérennité de programmes utiles à la société face aux alternances politiques ou aux temporalités courtes des projets. Il est intéressant de constater qu'alors que les paradigmes ont changé concernant les interventions de solidarité internationale, pour dépasser l'approche consistant à faire pour l'autre, une approche de substitution reste dominante dans le domaine de l'évaluation.

Elisabeth Hofmann propose une analyse des enjeux et des pratiques d'évaluation dans le domaine du genre. Elle rappelle que tous les projets de développement n'ont pas une vision des transformations qu'ils cherchent à accompagner, ou qu'ils peuvent susciter à leur insu. Pourtant, la plupart des interventions ont des effets directs ou indirects sur les relations de genre, en raison de la manière dont elles sélectionnent leurs bénéficiaires, des processus de prise de décision qu'elles organisent

et des rapports de force qu'elles modifient. Lorsqu'une intervention est aveugle au genre, elle comporte le risque de renforcer les inégalités. Lorsque les évaluations des projets s'intéressent au genre, elles se focalisent souvent sur des aspects relatifs à l'avoir (les bénéficiaires disposent-ils de tels ou tels actifs, de revenus ? Etc.), et au savoir (ont-ils été formés à certains aspects et en ont-ils retiré les connaissances attendues ?).

Une approche « *empowerment* » renvoie à des aspects plus difficiles à évaluer : le vouloir, avec ses enjeux de confiance en soi, de représentation sociale, de craintes de stigmatisation ; et le pouvoir, qui implique de tenir compte des institutions, de la gouvernance, de l'accès aux ressources et de la prise de décision. De telles approches doivent faire appel à des méthodes d'enquête plus qualitatives, visant, au travers d'entretiens approfondis et de groupes de discussions thématiques, à croiser les perceptions des parties prenantes aux activités de développement.

Moctar Diallo présente la perspective d'un programme concerté pluri-acteurs s'inscrivant dans un processus de transformations sociopolitiques. Ce programme projetait d'établir un mode de gouvernance participatif et transparent dans un contexte de faillite des institutions, confrontées à une corruption patente et à une violence endémique. Toutefois, le programme montrait un certain décalage entre les finalités (démocratie, droits de l'homme, participation) et les activités mises en œuvre (renforcement des capacités, plaidoyer et opérations de sensibilisation).

Plusieurs outils ont été utilisés : un cadre logique focalisé sur les activités, qui visait plus à satisfaire le bailleur que les organisations de la société civile ; un dispositif de suivi-évaluation, qui invitait les acteurs à observer leurs actions, suscitant du débat et provoquant des ajustements au projet ; une évaluation finale, construite de manière décentralisée et peu participative, qui mettait en exergue un écart important entre les attentes des acteurs de la société civile à l'égard du programme et les actions effectivement mises en œuvre. Certaines composantes, par exemple qui visaient à intéresser les citoyens à la collecte et à l'usage des ressources fiscales, ont pourtant entraîné des changements importants, dépassant largement la portée anticipée par le projet. C'est cette seconde vie du projet, véritablement intéressante, qui justifiait toute l'initiative, mais les outils disponibles n'ont malheureusement pas permis de rendre compte de cette richesse inattendue et de sa complexité.

Ce type d'expérience montre le besoin d'articulation entre les différents stades de l'intervention : conception, suivi et évaluation. Comme pour le projet, la pertinence de l'évaluation est cependant tributaire de la participation de l'ensemble des acteurs. Mais il s'agit là de démarches fondamentalement politiques et conflictuelles, du fait que la société civile ne parle pas d'une seule voix, alors que ce type d'intervention vise à construire des positions communes.

Bruno de Reviers restitue l'état d'avancement d'un agenda de recherche-action animé par le F3E visant à mieux appréhender les enjeux de renforcement des capacités et de changement. Plusieurs méthodes ont été mobilisées, comme la cartographie des incidences ou la technique du changement le plus significatif. Néanmoins, au-delà de ces instruments, c'est le processus qui amène les acteurs à réfléchir ensemble à des moments clés du projet. Dans un premier temps, il s'agit de fixer un cap commun, puis de s'accorder sur la manière concrète de le suivre. Ensuite, il faut être conscient de la difficulté qu'un outil puisse servir à la fois à des objectifs d'apprentissage et de redevabilité. Pour favoriser le changement social, il importe de tenir compte des acteurs et des processus. Ainsi, il convient d'essayer de

s'affranchir de visions linéaires, pour tenir compte de mécanismes complexes et de facteurs imprévus, de privilégier également des approches moins normées que les indicateurs, par exemple en élargissant la gamme des indices ou des marqueurs dits de progrès, plus hétérogènes et qualitatifs.

Le temps de débat a permis de revenir sur plusieurs enjeux, notamment le caractère innovant des outils et des approches proposés. En quoi le contenu technique des nouveaux outils d'évaluation (cartographie des incidences, changement le plus significatif), diffère-t-il fondamentalement de celui du cadre logique ? Davantage que leur contenu, n'est-ce pas plutôt le type d'acteur (société civile, bailleurs etc.) à l'origine de ces différents outils qui varie d'un outil à l'autre ? L'innovation ne serait-elle pas plus grande si les outils sortaient du cadre du projet et de sa temporalité réduite, pour accompagner les acteurs dans leur projection à plus long terme, sur quinze ou vingt ans ? Par ailleurs, les implications organisationnelles d'une évaluation participative ont été rappelées. Un suivi-évaluation participatif nécessite d'être anticipé au travers d'une conception participative du projet lui-même, que les acteurs de développement peinent parfois à mettre en œuvre du fait de leur propre organisation. Le défi existe pour nombre de structures de tendre vers un décloisonnement plus soutenu entre les fonctions d'évaluation, de prospective et de planification stratégique.

L'évaluation peut-elle contribuer au changement social ?

François Grünewald témoigne de l'usage qui peut être fait de l'évaluation dans les situations d'urgence, et des modalités qui permettent de concilier urgence, évaluation et changement social. Dans ces contextes de crise, la capacité des évaluations à être porteuses de changement social réside essentiellement dans leur temporalité. L'enjeu est de formuler des recommandations pertinentes au bon moment et d'accompagner leur appropriation par les équipes directement impliquées sur le terrain. Cette exigence implique de recourir à des approches évaluatives nouvelles. Le Groupe Urgence, Réhabilitation, Développement (URD) réalise à ce titre des évaluations en temps réel, notamment dans des contextes de catastrophes naturelles (ouragan Mitch, tsunami, Haïti) pour assurer une plus grande réactivité et réorientation des programmes évalués. Des évaluations itératives incluant de mini séminaires pour intégrer l'apprentissage de l'ensemble des acteurs impliqués au sein du processus évaluatif sont également développées. Ces exercices sont répétés à des intervalles réguliers (6, 12 mois et au-delà) pour accompagner les interventions dans la durée (Afghanistan, Haïti). Elles permettent de suivre l'évolution des effets des programmes d'urgence et d'identifier d'éventuels détournements d'usage des interventions sur le temps long, comme cela a parfois pu s'observer dans la problématique de la gestion des camps de réfugiés. Enfin, se développent des approches visant à proposer un véritable « service après-vente » de l'évaluation, qui intègre une offre de programmes de recherche opérationnelle permettant d'aller plus loin dans la compréhension des mécanismes et enseignements révélés par l'évaluation. Ces démarches débouchent parfois sur la création de véritables observatoires, comme en Haïti par exemple, consistant à appuyer l'ensemble des évaluations dans le pays, et à assurer une coordination entre ces études et la formation des acteurs qui les conduisent.

Michèle Cahu partage son retour d'expérience en tant qu'élue en charge de la coopération décentralisée de la région Picardie, et commanditaire d'une évaluation de son programme conduite par Marc Totté d'Intermondes. Si la question du changement social souhaité n'était pas en tant que telle

formulée ni consciente dans la conception de ce programme de longue date, l'évaluation l'a révélée, et a permis d'interpeller la réflexion des équipes de la Région (techniciens et élus) sur cet enjeu. Marc Totté rappelle que l'approche des évaluateurs ne s'est pas limitée à l'observation de ce qui avait été obtenu par rapport à ce qui était attendu en termes d'activités et d'objectifs par ce programme d'appui à la gouvernance locale et à la décentralisation en Afrique de l'Ouest. Plutôt que de se concentrer sur des écarts de délivrance par rapport au cadre logique, la méthode et l'animation de l'évaluation a cherché à identifier et à comprendre d'éventuels décalages de conception entre les acteurs impliqués, en interpellant les normes portées par le projet, par son territoire d'intervention, et par ses parties prenantes. Elle a porté une attention particulière aux processus de transformation davantage qu'à leurs issues, en travaillant sur les sources et les mécanismes de changement « invisibles » et sous-jacents aux réalisations « visibles » du programme. Accorder une attention particulière aux principes qui sous-tendent les modalités de régulation des contextes d'intervention constitue ainsi pour Marc Totté l'une des clés permettant à l'évaluation de capturer les changements, et d'y concourir. Michèle Cahu rappelle qu'une condition pour interroger de la sorte ces normes reste encore d'être considéré légitime à le faire, c'est-à-dire dans une relation de confiance avec les acteurs pour qui et avec qui ces programmes sont menés. L'ensemble des intervenants s'accordent pour indiquer que cela implique, en tant qu'évaluateur ou commanditaire, d'accepter d'être soi-même dans une posture d'écoute, et en capacité d'être questionné par ses partenaires, voire même de changer.

Charlotte Boisteau apporte le point de vue du F3E à la question de la contribution des démarches évaluatives (évaluation, capitalisation, étude, suivi-évaluation, etc.) au changement social. L'évaluation a encore du mal à être perçue aujourd'hui comme une dynamique d'apprentissage. Cela découle des difficultés des acteurs du développement à être observés, à partager leurs expériences au sein même de leurs organisations, et à lier analyse et stratégie. Quel contexte et quelles pratiques permettraient de valoriser cette fonction d'apprentissage de l'évaluation ? La place des acteurs et des bénéficiaires au cœur des démarches apprenantes, la qualité de l'accompagnement des démarches évaluatives et l'attention accordée dans la gouvernance des évaluations aux jeux de pouvoirs entre acteurs sont parmi les facteurs pouvant y contribuer. Dans cette même perspective, les liens entre recherche et évaluations gagneraient également à être renforcés.

Les positions présentées dans cette session ont été suivies d'appels pour une plus grande prise en compte dans les évaluations des changements apportés au Nord par les interventions au Sud. L'inclusion des bailleurs dans la dynamique d'apprentissage pourrait aussi être, selon certains, encouragée, dès lors qu'ils sont des parties prenantes des interventions financées. Il en va de même des temps de restitution qu'il faudrait rallonger. Enfin, la responsabilité du suivi des changements au Sud a également été proposée aux bénéficiaires eux-mêmes, premiers concernés par ces changements et à qui devraient revenir la maîtrise de leur suivi.

Si les organismes de solidarité internationale ne peuvent ni imposer ni programmer le changement social, ils ont pour vocation de tâcher d'y contribuer. Ce registre implique une approche évolutive de l'évaluation qui soit moins technique, séquentielle et centralisée. Des initiatives variées et réussies existent et progressent en ce sens et ce séminaire a été l'occasion d'en présenter plusieurs. Les débats convergent pour appeler les praticiens de l'évaluation (commanditaires, évaluateurs, parties prenantes) à rester ouverts aux innovations et démarches dans ce sens.

Ouverture

Philippe Orliange, directeur de la Stratégie, des Partenariats et de la Communication (SPC), AFD

Bonjour à tous,

Je vous souhaite la bienvenue à l'Agence Française de Développement.

Je tiens à remercier tout d'abord le F3E et les différents services de l'AFD pour l'organisation de ce deuxième séminaire de réflexion, co-organisé par l'AFD et le F3E et portant sur le changement social.

Merci en particulier à Charlotte Boisteau, Florent Bédécarrats et Emilie Aberlen pour leur contribution à l'organisation de cette manifestation qu'il m'a été demandé d'ouvrir brièvement, n'étant un spécialiste ni de l'évaluation ni du changement social, encore que...

J'ai parcouru quelques-unes des contributions pour préparer cette intervention. J'y ai appris que « *le changement social ne se décrétait pas* », « *que prétendre prédéfinir et maîtriser les effets des projets est illusoire* ». Ces phrases, qui plus est lorsque l'on est à l'AFD, sont une leçon d'humilité.

Nous poursuivons ensuite, dans la contribution de Philippe Lavigne Delville, sur « *le corset du cadre logique* », notion saisissante car, la veille, vous entendiez que sans le cadre logique, pas de projet ou pas de stratégie...

Tout aussi intéressante, l'évocation de l'incompatibilité des pas de temps entre les projets et les dynamiques de changement social, ces dernières nécessitant des années, voire des décennies, tandis que les projets s'étalent sur quelques années.

Tout cela est souvent vrai, et pourtant on ne cesse de s'interroger sur la question de savoir ce qu'est le changement social. Dans son intervention, Marc Totté pose la question : « *Qu'est-ce que la nature du changement ?* » C'est peut-être une question que l'on ne se pose pas suffisamment à l'AFD.

Arriver à la direction de la Stratégie, après avoir été à la direction des Opérations de l'AFD, confronté à une exigence accrue de transparence et de redevabilité de toute une série de parties prenantes. Cette exigence rend difficile un discours qui consisterait à dire « *dans les projets il y a beaucoup d'incertitudes, on ne peut pas les réduire toutes* ». Il faut accepter qu'il y ait des incertitudes, bien que l'on soit plutôt enclin à en réduire le champ, à affiner le cadre logique pour répondre précisément aux exigences de nos mandants – ceux à qui nous rendons des comptes.

Autre source de tension, ces exigences de redevabilité sont souvent immédiates. C'est une problématique qui dépasse très largement la question du développement et des projets de développement. Il faut souvent rendre compte avant même d'avoir agi.

Quel parlement aujourd'hui comprendrait ce message : « on vous demande de l'argent pour le financement du développement dont les effets ne seront perceptibles que dans vingt ans » ? Or, pour apprécier l'impact des dynamiques sociales, vingt ans sont un horizon souvent raisonnable.

Alors que l'agenda du financement du développement est orienté vers une augmentation des normes, les contributions écrites montrent qu'il est nécessaire d'accompagner des dynamiques sociales, ce qui implique de ne pas être trop normatif. Mais est-on prêt à cela ? Est-on prêt à renoncer à 50 % des projets climat ayant des co-bénéfices, ainsi qu'à 40 % de projets « genre » ?

Enfin, l'article de Charlotte Boisteau s'intitule « *J'apprends donc je suis* ». L'AFD, à mon sens, se retrouve dans cette proclamation. Elle s'y retrouve parce que nous nous voyons comme une maison qui œuvre tant dans la production financière que dans la production de savoirs, qui sont des processus d'apprentissage. En apprenant, nous sommes aussi ce que nous espérons être, ce que nous souhaitons être.

Pour finir ces quelques mots d'introduction, merci à tous nos intervenants, en particulier à ceux qui ont franchi les montagnes, les océans et les rivières pour venir jusqu'à Paris.

Je crois qu'il est inutile de vous rappeler, vous qui êtes des spécialistes, l'importance du thème de cette rencontre.

Par-delà les sujets qui seront les vôtres aujourd'hui, nous puiserons une contribution à nos propres réflexions stratégiques. Vos délibérations auront donc des auditeurs et des lecteurs attentifs.

Merci beaucoup.

1. SENS ET ENJEUX DU CHANGEMENT SOCIAL ?

Introduction

Alain Henry

Si l'on souhaite évaluer le changement social dans les programmes d'aide, il faut commencer par mieux en situer les objectifs et les enjeux. Vers quoi le changement social est-il orienté ? A quelle nécessité répond-il ? Lorsque l'on pose – et c'est légitime – la question du développement d'une manière moins normative que ne le font souvent les projets, de façon non pas imposée de l'extérieur, mais ouverte à la décision collective, ne risque-t-on pas d'entrer dans un monde trop relativiste, dénué de toute idée de progrès universel ? A force de s'affranchir des contraintes de redevabilité et du « corset » du cadre logique – dont la dérive est de vouloir un « changement par décret » – ne risque-t-on pas d'entrer dans un monde privé de tout cadre évaluatif ? A quelle aune peut-on mesurer la valeur des contributions de chacun et le bon usage des biens collectifs ?

En préambule des contributions qui suivent, je voudrais montrer rapidement l'existence d'un petit nombre d'enjeux de développement, que l'on ne peut guère relativiser. En revanche, nous verrons que la manière dont chaque société – en tant que corps social et politique – peut vouloir les atteindre efficacement est plus relative. Au travers les idées de « développement » ou bien de « réduction de la pauvreté » que projette-t-on vraiment ? Ces mots représentent des sortes de divinités mystérieuses, pas très bien définies, inaccessibles, mais omniprésentes. Si l'on peut en relativiser bien des aspects – la croissance du produit intérieur brut (PIB) en soi ou bien le fait de mesurer la pauvreté par le seul revenu journalier – certains aspects ne semblent pas devoir l'être.

Selon Claude Lévi-Strauss, le développement des sociétés occidentales pourrait se caractériser au travers de trois grandes transformations objectives : le doublement de l'espérance de vie humaine, la multiplication par cent du pouvoir énergétique individuel, et enfin l'accès à des capacités relationnelles sans limites autour de la planète.

Depuis cinq siècles, en effet, la durée de vie moyenne dans les pays développés a doublé. Autrement dit, lorsque l'on naît aujourd'hui dans nos pays, on espère vivre l'équivalent de deux vies d'autrefois, avec le confort de santé qui l'accompagne. Cette aspiration à une meilleure santé, à une durée de vie doublée et plus globalement à une vitalité accrue, ne peut guère être remise en cause. De nombreux changements sociaux sont notamment orientés vers cette amélioration.

Un deuxième aspect concerne la capacité d'énergie dont chacun peut disposer. Un tel « progrès » paraît plus problématique, dans la mesure où il renvoie à notre goinfrerie énergétique et à l'excès de nos émissions de carbone. Cependant, chacun de ceux qui sont présents dans cette salle dispose d'une capacité énergétique cent fois plus grande que celle de nos arrière-grands-parents du Moyen Âge. A l'époque, les plus riches avaient en guise de surplus d'énergie la force motrice de leurs esclaves. Nous vivons aujourd'hui dans un monde radicalement différent, qui reconnaît la liberté inaliénable de chaque être humain, tandis que les habitants des pays riches peuvent mobiliser une énergie équivalente

à la centaine d'esclaves de leurs ancêtres. Chacun peut apprécier concrètement l'importance de cette capacité lorsque, exténué par une journée de travail, il a accès à un ascenseur pour gravir les étages de son immeuble, gardant ainsi son peu d'énergie pour une activité familiale. Là encore, il n'y a pas de relativisme, mais l'espoir universel d'un accès à plus de vitalité énergétique pour tous.

La troisième grande transformation concerne la capacité relationnelle. Aujourd'hui, nous pouvons être mis instantanément en relation avec n'importe quelle personne, située à n'importe quel endroit de la planète. Il ne s'agit pas cependant d'une simple révolution technologique et de n'échanger que des mots sans signification. La capacité relationnelle – au sens d'Amartya Sen – est un élément clé du développement humain. Sur ce sujet, je veux signaler que l'AFD soutient des recherches sur la mesure du développement par la quantification des capacités relationnelles. Là encore, personne ne semble contester cette forme de développement.

Une fois mises en lumière ces trois finalités du développement, que l'on aurait tort de relativiser, on peut admettre que l'on fait face – selon chaque société concernée – à une grande variété de conceptions du bien-être et de la bonne manière de vivre en société. La manière dont chaque société peut atteindre chacune de ces efficacités – durée de vie, capacité énergétique, capacité relationnelle – peut considérablement varier.

On débouche alors sur la question plus relative de la spécificité des cultures et des institutions propres à chaque pays. Chaque société doit, d'un côté, instituer un ordre, une discipline, un sens du bien commun auquel chacun sacrifie ses intérêts, et de l'autre, favoriser l'initiative individuelle et la libre créativité. Chaque culture politique a une manière spécifique de régler cette double exigence paradoxale (à titre d'illustration, les sociétés françaises et anglaises ont des conceptions très différentes, voire opposées, sur la manière d'obéir aux règles). Cette vision spécifique émerge dès qu'il est question, au sein d'une société, de donner sens à la façon de s'organiser et de concevoir le fonctionnement des institutions. C'est également à l'intérieur de ces logiques que chaque société conçoit la façon d'organiser le changement. Même si celui-ci peut être impulsé de l'extérieur, le changement nécessite d'être repris de l'intérieur, Philippe Lavigne Delville l'évoque dans sa contribution.

Le changement social procède aussi, comme le souligneront les deux autres contributions, d'une remise en cause des inégalités. De nombreuses inégalités demeurent – voire s'aggravent – un peu partout dans le monde, lesquelles ne pourront être réduites qu'en offrant à chacun une meilleure capacité à intervenir dans le débat. Le changement implique souvent une critique des dominations héritées du passé. C'est ce constat qui fonde les acteurs du développement à se faire les porteurs d'un changement social, qui porte au-delà des trois grandes transformations historiques mentionnées plus haut, afin de promouvoir des principes de modernité et de plus grande égalité. La promotion de l'égalité des genres en est un bon exemple. Pour passer du principe général à son application dans des sociétés particulières, la démarche doit être relative. Chaque société tend à n'évoluer qu'à partir de sa conception particulière qui relève de son anthropologie et de sa philosophie politique.

Si les grands changements recherchés font probablement consensus entre nous, la manière d'y parvenir mérite donc une réflexion approfondie. Pour les besoins de ma démonstration, j'ai considéré les trois grandes transformations sur une longue durée de cinq siècles. Mais, les débats vont nous le montrer, la tâche est plus complexe pour les programmes dont nous parlons. Les évaluateurs doivent appréhender cette question dans des projets actuels, fixés dans des durées courtes, tandis que les bailleurs de fonds tendent à exiger des changements mesurables. C'est là que tout se complique !

1.1. Evaluer la contribution des actions de développement au changement social.

Regards de sciences sociales, dilemmes méthodologiques

Philippe Lavigne Delville

Introduction

Dans cette table-ronde, mon rôle est celui du chercheur, qui commence par dire que tout est compliqué, rappelant quelques points qui seront sûrement des évidences pour certains d'entre vous, mais qui lui semblent utiles à avoir à l'esprit en début de conférence.

La question du changement social est inhérente à la fois aux sciences sociales et au développement, dans les deux dimensions du terme : le développement comme processus de changement économique, social et politique qui traverse les sociétés, et le développement comme intervention volontariste visant à apporter certains changements dans des sociétés. En effet, les interventions de développement ont pour but d'apporter du changement, de contribuer donc au développement. Mais quel changement ? Pour qui ? Qu'est-ce que le changement social ?

L'enjeu est de réfléchir sur le rapport entre processus de changement social et interventions volontaristes : comment des interventions de développement focalisées sur des objectifs de changement définis entrent-elles en interaction avec des processus de changement plus larges, arrivant à les influencer et même les contrer, dans certains cas ? Comment peut-on analyser, évaluer cette contribution des interventions de développement aux processus de changement social, au « développement », au sens large.

Je voudrais développer ici trois points : questionner la notion de changement social, souvent normative ou mal définie ; discuter la prétention du monde du développement à susciter ou maîtriser le changement, discuter également la tension structurelle dans les interventions de développement entre un désir d'accompagner et une volonté de restructurer, en fonction de visions normatives ; et enfin, déboucher sur la question de l'évaluation.

Changement social ou dynamiques sociales ?

Dans une vision normative, le changement social, c'est ce qui va dans le « bon sens », celui d'une amélioration des conditions de vie de groupes sociaux considérés comme défavorisés ou insuffisamment entrés dans la modernité. Les choses sont simples : l'objectif est d'apporter le progrès (la monnaie, la technique) aux populations. Les populations ne savent pas ou ne peuvent pas se moderniser elles-mêmes (soit parce qu'elles sont engluées dans leurs traditions, soit parce qu'elles sont dominées). Elles doivent adopter des techniques plus efficaces et, pour cela, devenir plus entreprenantes, plus individualistes. Il faut leur apporter le changement, le forcer si besoin.

Dans cette vision normative, il y aurait un sens au changement : les sociétés passent de la tradition à la modernité, dans une vision relativement linéaire qui supposerait : 1/ que les processus de changement social suivraient une direction ou un chemin prédéterminés ; 2/ que l'impulsion viendrait de l'extérieur. C'est une conception du développement à la fois normative (il y a le bon changement) et « téléologique », au sens où le chemin est déjà tracé, où l'aboutissement est prédéterminé.

Peu de gens portent encore une telle conception sur le plan des techniques. Mais en est-on si loin lorsque l'on parle de réforme institutionnelle ? On peut se demander si l'on n'est pas passé de l'imposition normative de modèles techniques à l'imposition normative de modèles institutionnels, avec un discours qui se résumerait ainsi : « *Les pays en développement/les sociétés locales doivent adopter des institutions efficaces, le marché, un Etat de droit, des institutions publiques neutres et performantes, etc.* ». Comme le dit Li (2011), il s'agit de « *techniciser la façon de gouverner la société* », dans une conception dépolitisée de la politique, avec l'ambition implicite de vouloir créer des citoyens parfaits, soucieux du bien commun, participant aux décisions, contrôlant l'action de leurs responsables politiques, eux-mêmes au service du bien commun. Or, un tel citoyen n'existe nulle part. Le social n'est évidemment pas neutre et consensuel. Il est fait d'inégalités, de domination, de rapports de force. De plus, des chercheurs ont posé la question : « la bonne gouvernance est-elle une bonne stratégie de développement ? » (Meisel et Ould Aoudia, 2007). Autrement dit, n'est-on pas aussi dans l'imposition de modèles lorsque l'on promet, pour favoriser le développement économique, des institutions qui sont, dans les pays industrialisés, le résultat de ces processus ?

Le terme de « changement social », est souvent utilisé de façon générale, en oubliant de s'interroger : « un changement pour qui ? Sur quel plan ? Dans quel sens ? » Il est souvent pris dans une vision normative, qui valorise le changement pour le changement, ou bien où certains acteurs – avec quelle légitimité ? – définissent le sens, du « bon changement », qu'ils essayeront de promouvoir. Aucune société n'étant figée, le changement social est partout. Les formes d'organisation politique, les différenciations économiques, les rapports de genre évoluent, se recomposent en permanence, à des degrés variables. Ainsi, l'absence de changement sur certains aspects, alors que tout évolue et change, demande aussi à être expliqué ! Dès que l'on sort d'une vision normative, on observe des dynamiques multiformes, variées, fréquemment contradictoires. De fait, les sciences sociales préfèrent aujourd'hui parler de « dynamiques sociales » pour échapper au risque d'une vision normative ou unilatérale. Ces dynamiques sociales sont à l'interface des « *dynamiques du dedans* » et des « *dynamiques du dehors* », pour reprendre l'expression de Georges Balandier, elles résultent des stratégies actives que mettent en œuvre différents groupes d'acteurs pour modifier leur situation ou maintenir des rapports de force qui les avantagent, dans des contextes marqués par des dynamiques plus larges de

changement environnemental, social, politique, économique, etc. Les chercheurs ne peuvent appréhender dans toute leur complexité les dynamiques sociales, multifformes, qu'ils analysent. Ils mettent l'accent sur un aspect ou un autre de ces dynamiques, en fonction de leurs centres d'intérêt, des lieux et des contextes.

Dynamiques sociales et interventions de développement : l'illusion du changement planifié

L'objectif des interventions de développement est d'apporter des changements sur des plans prédéfinis. Dans une vision techniciste, où les sociétés sont relativement figées, et où le changement technique induit le changement social, les choses sont simples : le développement coïncide avec l'intervention. Nous savons que ce n'est pas le cas : un projet de développement est « une intervention dans des systèmes dynamiques » (Elwert et Bierschenk, 1988), constitués d'acteurs hétérogènes, engagés dans des rapports sociaux porteurs d'inégalité et de domination, en même temps que de solidarité, en compétition pour des ressources et/ou du pouvoir, ou en désaccord sur des visions du monde, soumis à des processus plus larges de changement économique et politique. Dès lors, la question de ce que représente l'intervention dans les arènes locales se pose.

Quelle influence l'intervention a-t-elle au regard des dynamiques en cours et des facteurs macroscopiques de changement social ? Une action de préservation des ressources naturelles peut-elle influencer significativement des logiques de surexploitation liées à la croissance démographique et à la pauvreté ? Une action de développement agricole peut-elle permettre de contrebalancer les impacts de la libéralisation des filières ? Que peut la sensibilisation aux effets du mariage précoce contre les dynamiques du fondamentalisme religieux ? Quelles sont enfin les formes de réappropriation/réinterprétation de l'intervention dans les arènes locales ?

La socio-anthropologie du développement a largement montré que les projets étaient réinterprétés/réappropriés/neutralisés dans les arènes locales, en fonction des grilles d'interprétation des différents acteurs, des enjeux locaux, des opportunités de captage de ressources pour ces enjeux locaux ou pour des stratégies personnelles (Olivier de Sardan, 1995). La prétendue « résistance au changement » recouvre des stratégies actives de neutralisation des effets potentiels d'interventions jugés inadaptées ou dangereuses, du moins pour certaines catégories d'acteurs.

Le changement social ne se décrète pas. Un projet de développement ne peut agir et avoir des impacts durables que s'il répond aux intérêts de certains acteurs. Il peut favoriser, encourager des dynamiques, mais rarement les créer *ex nihilo*, mais ne peut en contrôler le cours. Il faut abandonner l'idée d'un changement social programmé. Nous ne pouvons plus considérer que dynamiques de changement social et interventions de développement vont de pair (Li, 2014).

Prétendre prédéfinir et maîtriser les effets des projets est illusoire. Un projet de développement apporte des ressources variées – financières, techniques, cognitives, politiques, symboliques (en termes de reconnaissance, de valorisation de certains acteurs ou certaines pratiques) – en essayant de les orienter vers certains acteurs, qui réussiront ou non à s'en saisir et à les mobiliser dans leurs stratégies, des ressources qui seront ou non récupérées par d'autres acteurs ou encore neutralisées.

L'illusion du contrôle est d'autant plus forte lorsque :

- l'intervention n'assume pas cette réalité et est conçue dans une logique mécanique ;
- l'intervention est conçue en termes généraux, dans une vision technicisée et dépolitisée, sans référence aux arènes locales, aux dynamiques en cours, aux jeux d'acteurs existant. Par exemple, projeter de favoriser l'agriculture sans se demander quels agriculteurs appuyer, projeter de modifier les rapports de genre sans connaître les demandes des différentes catégories de femmes ni ce qui est socialement acceptable. La méconnaissance des enjeux locaux, des intérêts des différents groupes d'acteurs, ceux qui seront ou non en mesure de s'approprier le projet, de le neutraliser, empêche d'anticiper les stratégies des acteurs et soumet davantage encore l'intervention au jeu des intérêts ;
- l'intervention est conçue comme une succession d'activités préprogrammées, difficilement adaptable en fonction des réalités rencontrées. Préciser ses objectifs et les moyens que l'on juge nécessaires pour les atteindre est indispensable. Mais une conception rigide de l'intervention, corsetée dans un « cadre logique » intangible rend impossible les indispensables ajustements liés à l'incertitude qui entoure tout projet, à la construction de l'adéquation de l'action à des réalités toujours plus complexes que prévu. Le raisonnement du cadre logique suppose implicitement qu'une fois le diagnostic réalisé et la pertinence du projet acquise, il suffit de dérouler mécaniquement les actions prévues pour obtenir les résultats attendus, oubliant qu'une intervention induit des interactions permanentes entre les espaces locaux et l'intervention, que les projets sont « des voyages de découverte » (Hirschman, 1967), que l'adéquation aux réalités doit se construire (Korten, 1980 ; 2006) ;
- l'intervention se situe sur un pas de temps incompatible avec les objectifs poursuivis. Tout changement demande du temps pour atteindre une phase de stabilité, or ce processus de stabilisation est souvent contrarié, voire rendu impossible par des phases de financements trop courtes, ou des changements de priorité. A cause de l'arrêt de financements, les processus de changement qui se mettaient en place sont abandonnés avant d'être consolidés. C'est une cause fréquente d'échec : les acteurs qui n'ont pas intérêt au changement impulsé par des projets savent qu'il n'est pas forcément nécessaire de s'y opposer frontalement. Il leur suffit de freiner les choses, et d'attendre la fin du projet : lorsque les intervenants externes ne sont plus là, les choses « reviennent dans l'ordre ». Ayant eu de mauvaises expériences avec des projets passés arrêtés brutalement, les acteurs qui y auraient intérêt n'ont pas confiance dans la durée du soutien, n'osent pas prendre des risques, demeurent dans une position d'attentisme.
- en 20 ans, les objectifs des projets se sont élargis et sont de plus en plus sociétaux, avec des pas de temps réduits (phases de 3 ans) et des conditions contractuelles plus rigides. Il y a ainsi une contradiction croissante entre les objectifs et la capacité à les atteindre... Autant que la prise de conscience qu'un projet de développement ne peut pas tout maîtriser des conditions de sa propre réussite, la multiplication de termes tels « contribuer à », « favoriser » dans les cadres logiques ne traduirait-elle pas un certain renoncement à atteindre des objectifs donnés ?

Tous les projets ne relèvent pas, bien sûr, de ces logiques ; ils n'y sont du moins pas soumis au même degré. La tyrannie du cadre logique et la bureaucratisation de la mise en œuvre des projets dépend

des institutions et des individus. Depuis longtemps, des praticiens engagés (les institutions d'aide, les ONG, certains bureaux d'études) promeuvent l'idée de projets d'accompagnement des dynamiques, et s'interrogent sur les limites de l'outil « projet » (Lecomte, 1989). Les projets qui ont connu les résultats les plus remarquables sont rarement ceux qui ont suivi le modèle des projets prédéfinis et précisément programmés. Les projets les plus pertinents sont ceux qui sont en phase avec des dynamiques et apportent, de façon stratégique, des ressources techniques, économiques, symboliques à certains acteurs, ceux qui se basent sur une analyse réaliste des blocages et des enjeux et qui ont une durée et des moyens cohérents avec les changements attendus. Ceux aussi qui comprennent les enjeux auxquels ils s'affrontent et ajustent leur démarche aux réalités et aux problèmes rencontrés, apportant ainsi des changements significatifs, par le biais d'innovations techniques et organisationnelles qui permettent à certains groupes d'acteurs de modifier et de renégocier leur place dans des rapports sociaux, dans des filières. Dès lors, des impacts importants sont possibles : l'élevage du riz en Guinée a « fluidifié » la filière et a considérablement renforcé la place des femmes ; la réhabilitation des polders de Prey Nup au Cambodge a fortement réduit le déficit rizicole des ménages pauvres et a permis à une organisation paysanne d'entrer en négociation avec l'Etat.

Ces constats posent trois grandes questions pour les interventions de développement.

Dès lors qu'une intervention ne joue qu'un rôle limité par rapport à des dynamiques de changement plus larges, que sa pertinence opérationnelle est à construire dans chaque contexte, qu'elle est l'objet de formes de réappropriation, ne faut-il pas assumer que l'on fait une « intervention dans des systèmes dynamiques », intervention qui n'est pas neutre socialement et politiquement ? Ne faut-il pas penser stratégiquement sa position temporaire dans les arènes locales, ses alliances avec certains groupes d'acteurs vers qui on oriente prioritairement les ressources financières, cognitives, pour accroître leur capacité à renégocier leur position dans les filières et les arènes, et peser sur les rapports de force ?

Toute intervention a nécessairement une dimension normative. Elle met en avant des visions, des conceptions de ce qu'il « faut » faire, de ce qu'il « faut » faire évoluer. Comment les promoteurs d'une intervention peuvent-ils définir ces choix en fonction d'une analyse des enjeux locaux et des groupes stratégiques et pas seulement de leurs conceptions et des thèmes à la mode dans les conférences sur le développement ? Comment peuvent-ils assumer leur normativité tout en questionnant la légitimité par rapport aux contextes sociaux et politiques d'intervention ? Comment peuvent-ils la mettre en débat ou la négocier avec les acteurs locaux ?

Comment les intervenants peuvent-ils assumer et gérer au mieux la tension entre logique d'accompagnement (qui suppose ancrage, écoute, flexibilité, capacité à saisir les opportunités) et logique de programmation ?

Les réflexions sur ce sujet, notamment pour utiliser de façon stratégique les « tableaux logiques », sont nombreuses (Neu, 2005). Toutefois, je ne suis pas sûr que l'on ait pris toute la mesure des implications de ces analyses, dans la façon de les concevoir et de piloter les projets de développement. Malgré l'évolution des objectifs (plus sociétaux) et des modalités (dispositifs complexes, pluri-acteurs), n'est-on pas encore dans une conception relativement mécaniste de l'intervention ? Les évolutions actuelles des politiques d'aide ne vont-elles pas vers plus de rigidification ? (Lavigne Delville, 2013).

Evaluer la contribution des interventions de développement aux processus de changement : des défis conceptuels et méthodologiques

La question de l'évaluation se complique, dès lors que l'on abandonne l'idée selon laquelle les activités prévues auraient mécaniquement les impacts voulus, que l'on prend en compte la nature processuelle de l'intervention. L'évaluation des processus confronte à quatre difficultés.

1. Il est impossible d'appréhender l'ensemble des dynamiques potentiellement influées par l'intervention. Toute évaluation privilégie certains questionnements, certains objets, au risque d'oublier des effets induits sur d'autres plans. Comment définir les bonnes questions à se poser, et ne pas se tromper d'objet (cf. schéma 1) ? Par exemple, indépendamment de ses impacts technico-économiques, un projet de développement peut avoir des impacts socio-politiques importants, les instances de décision étant des arènes où s'expriment des luttes des pouvoir pour le leadership. Les interlocuteurs privilégiés des projets peuvent engager des processus de légitimation sociale et capter une partie des rentes des projets. Si l'on ne veut pas passer à côté d'aspects importants, il faut donc s'interroger, au-delà des actions directes du projet, sur ses impacts sur les dynamiques sociales plus larges, et envisager l'influence directe ou indirecte, positive ou négative du projet.

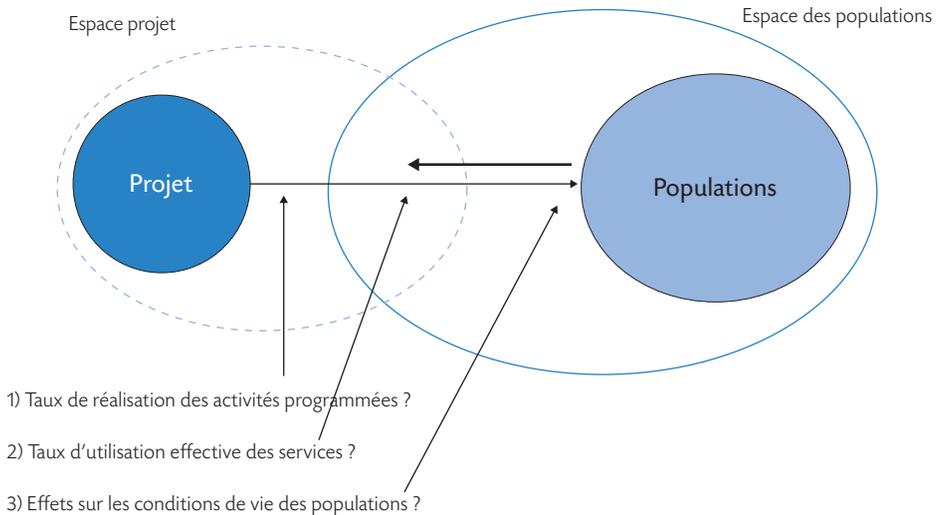
Schéma 1. Regarder au-delà de ses centres d'intérêt



Source : Billaz et Diawara (1982).

2. L'observation nécessite d'avoir défini des indicateurs. Les indicateurs sociaux liés aux activités sont aisés à définir et à documenter, mais restreignent la compréhension des dynamiques et des impacts. Inversement, les indicateurs d'analyse d'impact sont plus intéressants en termes de compréhension des dynamiques, mais sont difficiles à documenter dans les processus classiques de suivi-évaluation ou d'évaluation. Pour des formations par exemple, il est facile d'évaluer le nombre de séances, de participants, leur profil, les acquis en fin de session. Il est plus difficile de savoir ce que les participants ont retenu, ce qu'ils ont mis en pratique et si cela a eu un impact significatif sur leur trajectoire.

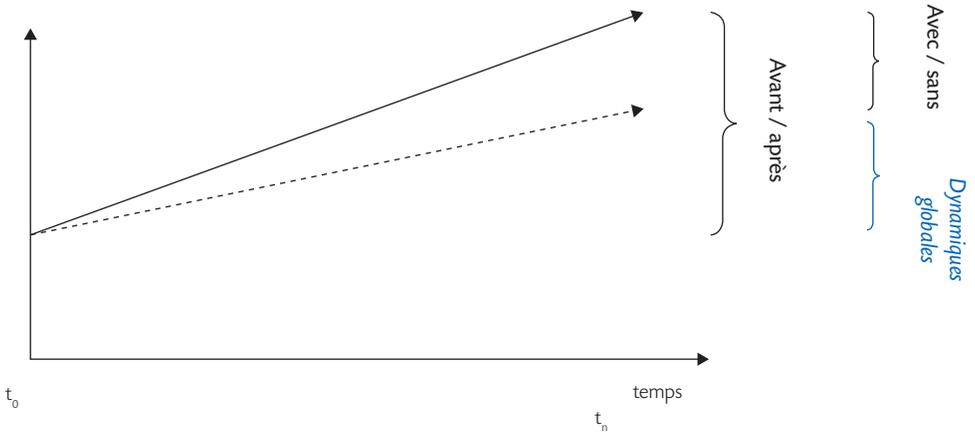
Schéma 2. Qu'observe-t-on ?



Source : Lavigne Delville (2004).

3. Les changements sont le produit de dynamiques multiples, dont l'intervention n'est qu'un des facteurs. Aussi, on ne peut pas se contenter de comparer une situation avant-projet et une situation après projet car les changements observés ne peuvent être imputés au seul projet. Il faut idéalement analyser le changement entre des situations « avec projet » et « sans projet », afin d'isoler ce qui relève de l'impact du projet de ce qui relève des dynamiques d'ensemble. Mais c'est plus compliqué, en particulier pour des questions de spécificités des situations, de possibilité de comparaison « toutes choses égales par ailleurs ».

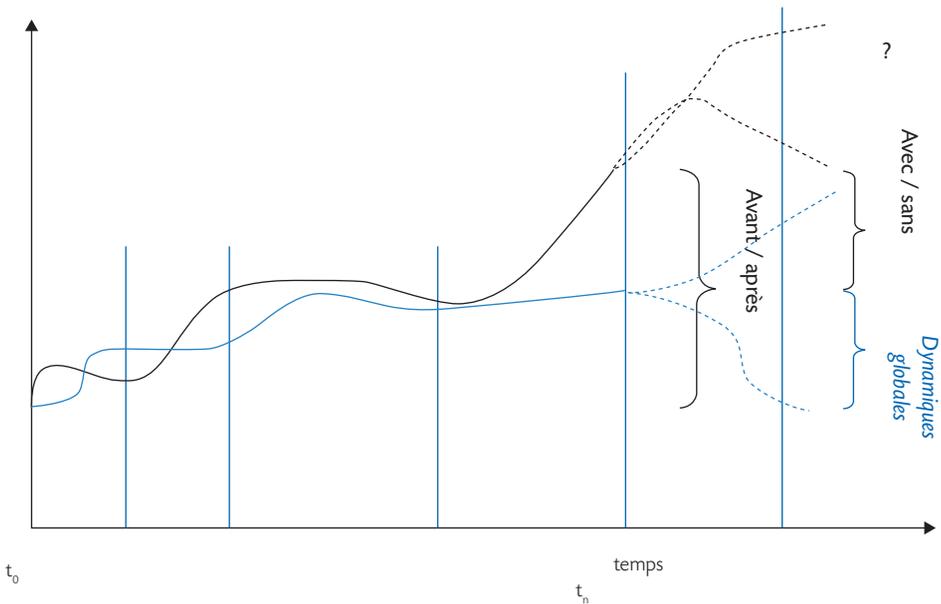
Schéma 3. Dynamiques globales et effet du projet



Source : Lavigne Delville (2004).

4. Les évolutions ne sont pas linéaires. Le moment où l'on observe peut influencer fortement sur les conclusions, sans présager de dynamiques ultérieures.

Schéma 4. Les conclusions peuvent varier selon le moment de l'évaluation



Source : élaboration de l'auteur.

Il n'y a pas de solution parfaite à ces dilemmes, mais des choix à peser, des arbitrages et des compromis à définir, pour des questionnements et des outils qui fassent sens dans une réalité et un jeu de contraintes donnés.

Conclusion

Pour des suivis de processus qualitatifs des dynamiques de changement

Evaluer la contribution d'une intervention de développement aux dynamiques de changement social pose des défis méthodologiques certains. Il est peu probable que la structure des évaluations externes courtes puisse le permettre, surtout si elles ne peuvent pas s'appuyer sur des analyses solides en cours de projet. Mettre l'accent sur la participation et donc la perception du changement par les acteurs est indispensable, mais cela peut être un piège si l'exigence participative se transforme en méthode rapide cumulant tous les biais. Je me souviens d'une méthodologie participative d'étude d'impact qui prétendait, en deux jours d'ateliers villageois, analyser l'impact d'un projet de développement agricole sur la sécurité alimentaire : il y avait une session de *focus group* sur les changements agraires et les déficits alimentaires, une seconde sur l'évolution des rendements et le rôle du projet dans ces évolutions. Sur le papier, la méthodologie était séduisante. Les avis des paysans étaient unanimes : les rendements et la sécurité alimentaire pour les paysans se sont améliorés. Cependant, des notes de bas de page révélaient que les réalisations du projet dans ce village avaient été des cordons pierreux sur quelques centaines de mètres, ce qui ne pouvait matériellement pas avoir un impact sur la situation alimentaire du village ! Les paysans avaient voulu donner aux évaluateurs une image positive du projet, pour bien d'autres enjeux...

Dès lors, existe-t-il d'autre solution que des études de sciences sociales construites autour d'une problématisation du rapport entre intervention et types de changements à observer, qui permette, à partir d'entretiens approfondis et multiples, de comprendre les dynamiques, et de questionner les effets, attendus ou non, des actions engagées ?

De telles études sont inévitablement lourdes et difficiles à systématiser, surtout si elles sont faites *ex post*, et ne peuvent s'appuyer sur des observations et des analyses effectuées tout au cours du projet. De plus, elles n'ont de sens que par rapport à une durée cohérente avec les dynamiques de changement, et donc parfois à la suite d'une succession de plusieurs phases de financement. Elles seront plus pertinentes si elles peuvent mobiliser une analyse *ex ante* des dynamiques et des hypothèses de levier de changement, et des résultats de suivi-évaluation sur les réinterprétations de l'offre du projet. Ainsi, les suivis de parcelles dans le projet Prey Nup, avaient clairement montré l'impact sur les rendements rizicoles et la production. Ce résultat technique étant acquis, l'étude d'impact a pu se centrer sur les impacts du projet en termes de différenciations socioéconomiques (Lagandré, 2007).

Dès lors que de telles études, relativement lourdes, ne sont pas menées dans le cadre de travaux de recherche, une alternative existe. Elle consiste en un suivi de processus (*process monitoring and documentation*) – démarche qualitative de suivi des dynamiques engendrées par l'intervention. Cela permet de suivre en temps réel les perceptions et les stratégies des acteurs parties prenantes, les

enjeux du projet de leurs points de vue et les raisons de leurs réactions (Mosse, 1998), contrairement au suivi-évaluation classique, qui fournit des éléments partiels et souvent tardifs. Selon les cas, le suivi de processus peut reposer sur des enquêtes socio-anthropologiques indépendantes du projet, mais restituées en temps réel, ou sur un accompagnement socio-anthropologique des praticiens pour leur permettre de mieux comprendre les dynamiques de l'intervention. Plus qu'une analyse *ex post* des dynamiques, il s'agit là d'observer et de documenter les processus en cours, dans un dialogue, difficile parfois mais très productif, entre praticiens et chercheurs de sciences sociales.

Un *feedback* sociologique en temps réel ou presque sur la façon dont se déroulent les actions, leur perception par les acteurs locaux et des réactions qu'elles suscitent, permet de piloter les interventions de façon stratégique. Ce champ, guère exploré en France à ma connaissance, me semble potentiellement porteur.

Les suivis de processus pourraient consister à mettre en place, pour des projets de taille suffisante, des postes de suivi-évaluation confiés à des socio-anthropologues inscrits en thèse de doctorat et ayant au préalable travaillé leur cadre d'analyse. Ils mèneraient ainsi des enquêtes de terrain dans une double logique de restitution et de contribution en temps réel au pilotage des projets, d'une part, d'analyse distanciée et de capitalisation, d'autre part.

Bibliographie

- Billaz R. et Y. Diawara (1982), *Enquêtes en milieu rural sahélien*, PUF/ACCT, Paris.
- Elwert G. et T. Bierschenk (1988), "Development Aid as an Intervention in Dynamics Systems", *Sociologia Ruralis*, Vol. 28, n° 2/3.
- Hirschman A. O. (1967), *Development projects observed*, The Brookings Institution, Washington D.C.
- Korten D. (2006), « L'intervention sociale comme processus d'apprentissage », *Coopérer aujourd'hui*, n° 48, GRET, Paris.
- Korten D. C. (1980), "Community Organization and Rural Development: a Learning Process Approach", *Public Administration Review*, Vol. 40, n° 5, pp. 480-511.
- Lagandré D. (2007), *Réhabilitation des polders, croissance agricole et inégalités. L'impact socioéconomique du projet Prey Nup (Cambodge)*, Études et travaux en ligne, n° 15, GRET, Paris.
- Lavigne Delville Ph. (2013), « Affronter l'incertitude ? Les projets de développement à contre-courant de la révolution du management de projets », *Revue Tiers Monde*, n° 211 (2012), pp. 153-168.
- Lavigne Delville Ph. (2004), « *Le suivi-évaluation, éléments de positionnement* », présentation power point, mission d'appui au suivi-évaluation du projet Twizé, Gret, Nouakchott.
- Lavigne Delville Ph. et D. Neu (2004), « Le suivi-évaluation, pour piloter les processus d'intervention et développer les apprentissages », in COTA, Dossier préparatoire au Séminaire de Paris « Evaluation, capitalisation, appréciation de l'impact au service de la qualité des actions et du dialogue entre les acteurs de la coopération », organisé par CONCORD, Coordination Sud et F3E.
- Lecomte B. (1986), *L'aide par projets. Limites et alternatives*, Coll. Etudes du Centre de développement de l'OCDE, Paris.
- Li T. M. (2014), « Les engagements anthropologiques vis à vis du développement », *Anthropologie & développement*, n° 37-38-39, pp. 241-256.
- Li T. M. (2011), "Rendering Society Technical. Government through Community and the Ethnographic Turn at the World Bank in Indonesia", in Mosse D., ed., *Adventures in Aidland, The Anthropology of Professionals in International Development*, Berghahn, Londres, pp. 57-79.
- Meisel N. et J. Ould Aoudia (2007), *La « bonne gouvernance » est-elle une bonne stratégie de développement*, Document de travail, AFD, Paris.
- Mosse D. (1998), "Process Documentation Research and Process Monitoring", in Mosse D., J. Farrington et A. Rew (Ed.), *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*, ODI/Routledge, Londres.
- Neu D. (2005), *Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre : un outil pour faciliter la conception, la présentation et la conduite d'un projet. Les tableaux logiques simplifiés*, Tome 1, GRET, Paris.
- Olivier de Sardan J.-P. (1995), *Anthropologie et développement. Essai en anthropologie du changement social*, APAD/Karthala, Paris.

1.2. Faciliter le changement social. Sept questions qui nous tiennent éveillés

Doug Reeler

« L'essentiel, ce sont les rapports humains, pas l'agenda... D'ailleurs, ils vont m'appeler pour une réunion mais moi jamais je ne les convierai. La participation signifie que nous participons avec les gens du village, et non pas qu'ils participent avec nous... La première étape est de créer des liens, pas de faire des projets. » (Nee, 1999)

« Les gens doivent être perçus comme des êtres activement impliqués, libres de choisir leurs propres destins, et pas seulement comme les bénéficiaires passifs des fruits d'astucieux programmes de développement. » (Sen, 1999)

Le changement social ne commence pas par la capacité à trouver les bonnes réponses, mais plutôt à poser en permanence des questions plus pertinentes, tirées de l'expérience, et à aller de l'avant à partir de ce point de départ. Souvent, il n'existe pas de réponses, mais simplement un questionnement continu vers l'avenir. Comme Rilke l'implore :

[Soyez] patient face à tout ce qui n'est pas résolu dans votre cœur et efforcez-vous d'aimer ces mêmes questions que vous vous posez [...]. Ne cherchez pas pour le moment des réponses qui ne peuvent vous être apportées, parce que vous ne sauriez pas les mettre en pratique, les « vivre ». Et il s'agit précisément de tout vivre. Ne vivez pour l'instant que vos questions. Peut-être, simplement en les vivant, finirez-vous par entrer sans vous en apercevoir, un jour, dans les réponses. (Rilke, 1929)

Réfléchissez à la question suivante : « Comment inciter les communautés et le gouvernement à développer une relation co-créative ? » La réponse à cette question complexe ne diffère pas seulement en fonction du contexte, mais la réponse ne vient pas non plus dans chacun de ces contextes d'une session de planification stratégique ou d'un cadre logique au budget déterminé et soumis à la contrainte temporelle du bailleur. La réponse doit être découverte au cours de cycles continus d'action, d'observation, de réflexion, d'apprentissage, et de planification, qui nécessitent chacun leur propre processus de questionnement méthodique. Plus la participation est importante, plus les chances de succès sont grandes. La question elle-même évoluera probablement, pour devenir par exemple : « Comment aider les communautés et le gouvernement local à se préparer à s'impliquer ? » Telle est la pratique du changement social, vivante et cherchant continuellement à améliorer

les questions pour qu'elles puissent correspondre à la complexité et aux nuances de la vie, en constante évolution.

Cette position est difficile à adopter alors que, pour prétendre à un financement, sont exigés à l'avance un plan solide, une justification prédéfinie de l'intervention et un budget détaillé. Il faut faire preuve d'humilité pour admettre le fait de ne pas savoir à l'avance et d'affirmer la nécessité d'avancer en se posant des questions et en expérimentant. Qui financera un « je ne sais pas pour l'instant » ? Sans cette humilité, nous ne risquons pourtant pas d'appréhender le futur comme des acteurs apprenants le feraient, et il n'est alors pas surprenant que les bonnes réponses (et leurs conséquences) continuent à nous échapper.

Cet article partage sept questions ou lignes de préoccupation qui guident notre travail :

Question 1. Qu'est-ce que le changement social et comment l'abordons-nous ?

Question 2. Quel est notre rôle principal en tant que praticiens du développement ?

Question 3. Comment considérons-nous et travaillons-nous avec le pouvoir ?

Question 4. Comment travaillons-nous dans un monde incertain ?

Question 5. Quelles sont les stratégies de changement social les plus efficaces ?

Question 6. De quels types d'organisations et de dirigeants avons-nous besoin pour faire face à l'avenir ?

Question 7. Comment donner du poids à nos conversations ?

Question 1. Qu'est-ce que le changement social et comment l'abordons-nous ?

La relation de cause à effet par opposition aux fluctuations et aux contraintes

Le lien « de cause à effet » n'est un concept utile pour expliquer le changement que dans le cas des mouvements d'objets inanimés et des systèmes techniques. Dans la réalité, les changements individuels et sociaux sont vivants, paradoxaux, et endogènes. La manière dont les individus et les sociétés changent ne peut donc pas s'expliquer par un lien logique « de cause à effet ». Le concept « des fluctuations et des contraintes » est plus adapté. Nous sommes maintenus dans un état particulier (en l'occurrence, de non-changement) par des contraintes internes et externes. Lorsque ces contraintes disparaissent, le mouvement endogène devient possible.

Selon Peter Michael Senge « *Les gens ne refusent pas le changement. Ils refusent d'être changés.* »

Il est impossible de changer les gens de l'extérieur, tels des pièces d'un échiquier. Appliquer une mesure externe en utilisant le principe de cause à effet provoque généralement une réaction de résistance ou de passivité et non le changement escompté. Si des femmes se montrent passives et sont incapables de sortir de l'asservissement du patriarcat, dans certaines communautés, cela ne signifie pas qu'elles sont passives de nature, mais qu'indépendamment de leur volonté, leur capacité de changement est annihilée par des contraintes internes (psychologiques et culturelles) et

externes. Les aider à surmonter ou à atténuer ces contraintes les rendraient en mesure de changer elles-mêmes et de modifier leur rapport (de pouvoir) au monde (Franzetta, 2010).

Trois types de changement

Lorsque nous travaillons avec des communautés, des organisations, ou des réseaux, avant de demander « Comment changer les choses ? », nous posons la question « Comment les choses sont-elles déjà en train de changer ou quelles sont les contraintes au changement ? » Nous sommes ainsi en mesure de reconnaître et d'utiliser les forces qui accompagnent le changement et celles qui s'y opposent.

Notre travail nous a permis d'identifier les trois principaux types de changement dont les personnes, les communautés et les sociétés font en général l'expérience (Reeler, 2007).

- **Le changement émergent** décrit le déroulement quotidien de la vie, les processus variables et irréguliers d'apprentissage inconscient et conscient par l'expérience, et les changements d'attitudes et d'actions qui en résultent. Ce changement s'applique aux individus, aux familles, aux communautés, aux organisations et aux sociétés qui s'adaptent aux évolutions et cherchent à améliorer et à mettre en valeur leurs connaissances et leurs actions. Pour cela, ils utilisent l'existant pour construire, étape par étape, sans certitude, mais en apprenant et en s'adaptant, avec plus ou moins de succès.

Le changement émergent est prédominant lorsque les conditions sont imprévisibles et mouvantes. Elles peuvent résulter d'incertitudes externes, telles qu'une économie instable ou un ordre politique fragile, ou d'incertitudes internes lorsque les mobilisations sociales sont fragmentées ou encore en formation...

Dans les zones périurbaines autour de Cape Town, comme dans beaucoup de villes du Sud, des migrants ruraux arrivent tous les jours, à la recherche de travail, de services de santé et d'écoles pour leurs enfants. Ils se rassemblent sur des terrains vagues, qu'ils occupent illégalement. Certains d'entre eux sont regroupés par leurs liens ruraux et d'autres établissent de nouveaux rapports pour se protéger et s'entraider. Ils forment des communautés émergentes, encore fragiles, fracturées, victimes potentielles de rivalités et d'exploitation. Avec le temps et l'expérience, des dirigeants apparaissent, et des sentiments d'appartenance, de confiance et d'identité commencent à émerger. Les divisions patriarcales et tribales restent courantes.

La Federation of the Urban Poor (fédération des pauvres urbains) a été établie au fil du temps par des habitants de logements précaires. Elle est alliée à l'organisation Shack Dwellers International (Internationale des habitants de taudis), et soutenue par plusieurs ONG. Cette fédération commence souvent son travail dans les communautés émergentes de ce type en aidant les femmes à créer des « groupes d'épargne quotidienne ». Au sein de ces groupes sont élues des personnes de confiance (futures dirigeantes) chargées de recueillir une petite somme d'argent tous les jours auprès de chaque membre. Ces groupes constituent les bases d'une organisation et d'une direction locales, sur lesquelles de plus vastes programmes pour le changement peuvent ensuite être établis.

- **Le changement transformatif.** Il est courant que les entités sociales connaissent une crise au cours de leur développement. Cette crise peut résulter d'un processus naturel de développement intérieur. Un exemple en est le cas classique de l'organisation pionnière qui atteint les limites de sa

structure, de ses rôles et de ses relations de type familial. L'organisation est paralysée et incapable de croître sans un changement qualitatif visant à adopter une structure plus consciente, une méthode de travail améliorée et plus systématique, et à abandonner son caractère informel.

Les crises peuvent également apparaître lorsque les êtres sociaux commencent à entretenir une relation tendue ou contradictoire avec leur monde, suite à des changements dans les contextes externes politiques, économiques, culturels ou environnementaux. La crise du financement subie par de nombreuses ONG depuis 2008 en est un bon exemple.

Les crises préparent le terrain au changement transformatif. À l'inverse du changement émergent, caractérisé par un processus d'apprentissage, le changement transformatif consiste surtout à désapprendre. Les personnes doivent abandonner les principales idées, valeurs ou croyances inadaptées au contexte ou aux relations qui se développent et qui sous-tendent la crise. Les organisations pionnières en crise doivent désapprendre leurs méthodes informelles et, souvent même, laisser partir leurs pionniers. Les ONG confrontées à des crises de financement doivent se défaire de leur dépendance à la façon dont elles sont financées ou même du financement lui-même.

L'Afrique du Sud est déchirée par les conflits et les revendications. Chaque jour, des dizaines de résidents de townships bloquent les routes et marchent en direction de leurs Conseils municipaux, parfois en utilisant la violence, pour protester contre l'absence de services (eau, logement, électricité). Ils se sentent dupés et exigent du gouvernement qu'il fournisse ces services. Mais le gouvernement ne peut le faire seul. Ses tentatives pour fournir des services pensés en « haut » et à destination du « bas » (top-down), en s'appuyant sur une infrastructure bureaucratique héritée du régime de l'apartheid, sont en train d'échouer, à cause de la corruption et du manque de compétences.

L'une des principales transformations nécessaires concerne la remise en cause de la nature descendante du système, et de l'hypothèse selon laquelle le gouvernement actif doit fournir des services à l'ensemble passif des citoyens. Même parler de « droits », comme l'aide au développement aime tant le faire, en séparant les « ayant droits » des « responsables » encourage à penser que le gouvernement local et les communautés ont des intérêts distincts, et alimente leur aliénation mutuelle. Les cycles sans fin de protestation et de services non fournis ne s'arrêteront que lorsque les communautés et le gouvernement abandonneront ces idées, qu'ils changeront la façon dont ils se perçoivent mutuellement et dont ils considèrent leurs rôles respectifs. Ils pourront alors découvrir des méthodes communes plus créatives pour que les communautés utilisent leur ingéniosité et leur sens de l'initiative pour aller à la rencontre des ressources collectives et des systèmes de soutien détenus par le gouvernement.

Comment encourager l'envie d'abandonner ces attitudes ? Que pouvons-nous faire pour aider les deux parties à dépasser ce cycle stérile ?

Tenir compte de la résistance au changement est au cœur de la transformation. Nous savons parfois intellectuellement que nous devons changer, mais plus profondément, nous sommes immobilisés dans notre état actuel et incapables de lâcher prise.

Trois éléments ressortent de la résistance au changement :

- la **peur** de perdre le pouvoir, des privilèges, une identité. La peur d'être blessé, ou pire. La peur de l'inconnu, qui risque de perturber ce à quoi nous nous sommes habitués, même s'il s'agit de stratégies de survie visant à compenser ce qui n'a pas marché ;

- le **doute** et le **manque de confiance en soi**. Considérer que l'on ne peut ou que les autres ne peuvent pas s'améliorer ou s'adapter, que nos idées sont inadaptées et que nous manquons des capacités requises ;
- la **haine** ou la **haine de soi-même**. Les conflits, abus ou traumatismes nourrissent l'amertume, le ressentiment ou le besoin de vengeance. Paradoxalement, nous nous considérons comme responsables, et, parfois, nous nous haïssons pour ce que nous avons ou n'avons pas fait, ou pour ce que nous avons subi.

Tous ces sentiments étouffent la volonté ou empêchent la fluctuation naturelle du changement. Il n'existe pas de méthode de travail pour surmonter ces profondes résistances. Dans notre pratique, nous cherchons le moyen de les mettre en perspective, de les exprimer et de les partager, sur le plan intime ou social. En les identifiant et en les nommant, une libération devient possible. Aider les gens à partager leurs histoires est une approche éprouvée, souvent cathartique pour ceux qui parlent comme pour ceux qui écoutent. Il suffit parfois simplement de nous interroger nous-mêmes, de partager nos peurs, nos doutes et nos haines, et d'accepter des réponses honnêtes ou des conversations franches.

De l'autre côté de la peur, du doute et de la haine, nous pouvons trouver le courage, la foi et l'amour. Les bonnes idées pour encourager le changement sont inutiles sans courage. Un des aspects essentiels de notre travail consiste à nous encourager mutuellement à affronter nos peurs. La certitude est à l'opposé du doute, mais elle est presque impossible dans une réalité qui reste imprévisible. Ainsi, notre foi en la capacité des êtres humains à surmonter les obstacles nous aide à combattre nos doutes. Et l'amour nous aide aussi. C'est un des mots les moins prononcés dans les livres et les colloques sur le changement social, mais sans lequel le changement ne peut être durable ou même utile. Peut-être sa nature mystérieuse et transcendante est-elle trop difficile à exprimer de manière explicite. Ou, peut-être, le scientifique en nous se méfie-t-il d'un élément qui ne peut être ni mesuré ni quantifié. Cependant, il existe peu de transformations qui ne soient pas centrées sur la transformation du cœur.

Comment travailler plus consciemment dans la pratique avec le doute, la foi, la peur, le courage, la haine et l'amour ?

- **Le changement projetable (ou prospectif) ou lié à une vision**. Les êtres humains peuvent identifier et résoudre des problèmes, imaginer des possibilités ou prévoir des solutions différentes pour l'avenir. Nous pouvons nous projeter, partager des visions, prévoir des résultats et formuler des plans adaptés pour provoquer des changements. Telle est l'essence des projets de développement, quand ils sont appropriés et possibles.

Quand les conditions du changement – en particulier celles qui s'appliquent aux relations au sein d'un système – sont raisonnablement cohérentes, stables et prévisibles, et quand des risques imprévisibles ne menacent pas les résultats souhaités, les initiatives pour un changement prospectif et les projets bien planifiés deviennent possibles.

« Je suppose qu'il est tentant, quand le seul outil dont vous disposez est un marteau, de tout considérer comme un clou » (Maslow, 1966, p. 15).

De fait, de nombreux acteurs de l'aide au développement, en particulier les bailleurs qui décident de l'affectation des ressources, ont tendance à préconiser les approches de changement prospectif, qui donnent l'illusion du contrôle et de la responsabilité, même quand les conditions nécessaires aux projets ne sont pas encore rassemblées. Toutefois, les situations de marginalisation, d'appauvrissement ou d'oppression sont rarement prévisibles et un autre travail, souvent émergent ou transformatif, doit être effectué avant que les projets ne soient cohérents.

L'essentiel est de ne pas adopter précipitamment une approche particulière, mais d'observer les types de changement qui ont déjà lieu, d'analyser les moyens d'en tenir compte et de les exploiter au mieux.

Comment développer la sensibilité nécessaire à une meilleure compréhension de la nature des conditions du changement, et définir des approches pouvant fonctionner dans ce contexte ?

Question 2. Quel est notre rôle principal en tant que praticiens du développement ?

Le besoin de changement dans les communautés marginalisées et pauvres est évident et diffus. Mais les capacités des gouvernements et des ONG à répondre à ces besoins sont extrêmement limitées. Cela nous amène aux questions suivantes :

Comment les capacités et les ressources limitées des acteurs externes peuvent-elles aider à révéler les ressources et les potentialités cachées d'une communauté ? Comment les habitants peuvent-ils inciter leurs voisins au changement, en apprenant les uns des autres, horizontalement, entre pairs, de communauté à communauté, de municipalité à municipalité, pour que les changements positifs et le développement puissent se répandre ou se propager comme un feu de forêt, en ne subissant plus la contrainte des limites du gouvernement ou des ONG ?

Dans la province sud-africaine du Limpopo, le CDRA (Centre for Developmental Practice) a travaillé avec des dizaines de groupes de femmes auto-organisés qui se rassemblent pour répondre aux besoins de leurs jeunes enfants. Le programme s'appelle Letsema (le mot sotho décrivant la tradition qui consiste à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun). Jusqu'à ce que nous commencions à travailler avec elles, ces femmes étaient isolées dans leur propre monde, inconscientes de l'intérêt et de l'utilité de leur expérience et de leurs capacités. Nous les avons encouragées à se rencontrer lors d'une série d'échanges de connaissances, horizontaux, au cours desquels elles ont parlé de leurs manières de vivre et de travailler, partagé leurs innovations et exploré ensemble de nouvelles idées. Grâce à cette reconnaissance mutuelle, elles ont été en mesure de percevoir leur propre valeur et de développer la confiance nécessaire pour envisager un futur différent, auquel elles participent activement.

Suite aux premières rencontres horizontales, stimulées et encouragées de l'extérieur, les échanges de ce type sont maintenant très répandus, ils ont lieu spontanément et régulièrement sans aucun soutien externe.

Les communautés, souvent considérées par les personnes de l'extérieur comme des victimes dans le besoin, ont des réserves ou des potentiels cachés de capacités et d'ingéniosité, tirées d'une expérience durement acquise, et largement plus utiles que ce qui peut être apporté de l'extérieur. Une

fois mises en lumière et validées par les habitants eux-mêmes, ces réserves forment le terreau dans lequel le changement peut se développer.

Mais la plupart des projets d'aide au développement que nous avons vu imposent sans réflexion préalable le renforcement des capacités, les technologies et le financement, sans tenir compte des capacités et des ressources des communautés. Ces projets, étroitement planifiés, avec des cadres logiques rigides, enterrent profondément les potentiels cachés de ces communautés, de même que les connaissances et les compétences de leurs membres, leur confiance et leur sens des responsabilités. Ainsi, les projets sont voués à l'échec dès leur achèvement, laissant les habitants dans une situation souvent plus difficile qu'auparavant.

Il nous faut tenir compte du fait que les personnes se sont développées bien avant l'irruption dans leurs vies de l'aide au développement, et qu'elles continueront de le faire bien après son départ. La volonté de développer est naturelle, innée. Ce processus endogène peut être étouffé ou entravé par des contraintes, mais il ne peut être remplacé par une intervention extérieure.

Le développement a déjà lieu et en tant qu'acteur extérieur je ne peux le fournir à personne, et de fait je ne peux pas non plus apporter le changement à qui que ce soit, pas plus que je ne peux manger ou tousser pour quelqu'un d'autre !

Le programme Letsema consiste à encourager les groupes ruraux de femmes à rassembler leurs dirigeantes lors d'ateliers de cinq jours. Ces ateliers ne sont pas des séances de formation mais de développement, au cours desquelles les femmes sont encouragées à raconter leurs histoires, à s'écouter mutuellement, à essayer de poser des questions plus pertinentes, à explorer les relations de pouvoir dans lesquelles elles sont enfermées, et à renforcer leur confiance mutuelle et leur solidarité. L'enseignement est limité à un ou deux concepts, et il n'y a pas de programme déterminé. L'atelier évolue en fonction des suggestions des femmes, qui se mettent progressivement à animer les séances et à déterminer l'ordre du jour elles-mêmes. Elles sont sans arrêt encouragées à pratiquer l'introspection, à puiser des forces, à trouver une capacité d'empathie et à tirer des leçons de leurs vies qui, sans exception, sont remplies de difficultés, de traumatismes, de sacrifices, d'initiatives, et de triomphes. Au bout de quelques jours elles commencent à porter sur elles-mêmes et sur les autres un regard différent, toutes un peu grandies, les yeux remplis d'espoir et de courage, les esprits d'idées nouvelles.

Avons-nous la patience et la foi nécessaires pour encourager les gens à apprendre et à s'enrichir les uns des autres, à leur manière, à leur rythme ?

Question 3. Comment considérons-nous et travaillons-nous avec le pouvoir ?

Le pouvoir repose sur les rapports humains, qu'il s'agisse pour chacun de revendiquer sa propre valeur, de l'influence que nous exerçons sur autrui, de la puissance que nous détenons conjointement avec les autres, ou de l'autorité que l'État exerce sur ses citoyens. Sans rapports humains, le pouvoir n'a pas de signification ou de conséquences, bonnes ou mauvaises. Si nous voulons changer le pouvoir, nous devons modifier les rapports humains.

A chacun de ces trois niveaux de relations (individuelles, collectives, institutionnelles), les gens sont libres ou ne le sont pas. Ainsi, une vision de nous-mêmes dominée par la peur, le doute ou la haine nous emprisonne. Une relation empreinte de violence nous paralyse autant que l'absence d'opportunités sociales ou que l'oppression politique. Aux trois niveaux de relations, ces aliénations se renforcent mutuellement et enrènent la marginalisation et les inégalités – les cibles principales des interventions de développement.

La notion de « pouvoir » est, dans de nombreuses cultures, un élément avec lequel il est difficile de travailler. Dans les cultures collectives, le pouvoir est souvent masqué par des processus apparemment collectifs. Au sein de ces processus, les détenteurs du pouvoir exercent leur influence et orientent les décisions. Mais oser dire que des écarts de pouvoir existent et qu'ils freinent le développement est jugé inconvenant.

Le pouvoir a un effet paradoxal, même sur les meilleurs d'entre nous. Ceux qui s'y confrontent directement réalisent souvent que plus nous insistons, plus nous luttons, et plus la résistance au changement devient forte, plus finalement nous protégeons les forces que nous cherchions à affaiblir. Même les luttes pacifiques, qui apportent une force morale au changement, ont une marge de manœuvre étroite pour éviter de devenir menaçantes au point de provoquer une réaction brutale.

Les corrompus et les puissants sont dépendants du pouvoir et de l'argent, et traitent les autres avec méfiance et mépris. Ils doivent être confrontés à la réalité de leurs obsessions et de leurs peurs, qui détruisent tout, y compris eux-mêmes. Il faut les persuader ou les renverser. Parfois les puissants savent leur propre autorité, aveuglés par leur amour-propre. Ils vivent souvent cachés ou dans le déni de leur pouvoir, à la fois protégés et piégés par leurs systèmes de sécurité. Comment les mobiliser d'une manière qui ne mette pas le pays entier à feu et à sang ?

Souvent, ceux qui renversent le pouvoir en place adoptent les mêmes méthodes que leurs prédécesseurs et utilisent les institutions et les lois répressives de l'ancien régime pour asseoir leur gouvernement. Pire, des prétendants rivaux peuvent s'affronter, allant jusqu'à soulever de nouveaux conflits. Ainsi, les mouvements de protestation des Printemps arabes, porteurs de tant d'espoirs, ont-ils dégénéré en scénarios cauchemardesques.

L'exercice du pouvoir n'est jamais à l'abri d'erreurs d'appréciation et de dommages. Les décisions politiques sont révisables, mais, le plus souvent, seule une crise pousse les élites au changement, un défi transformateur où les *coûts perçus* du pouvoir sont supérieurs aux *risques perçus* de l'abandon du pouvoir. Calculer et communiquer les coûts et les risques perçus est parfois une partie essentielle du travail à effectuer pour affaiblir le déterminisme des puissants dysfonctionnels. La chute du Mur de Berlin, la fin de l'apartheid en sont des exemples.

Selon Buckminster Fuller, « *On ne change jamais rien en luttant contre la réalité existante. Pour obtenir un changement, il faut d'abord construire un nouveau modèle qui rende l'ancien obsolète* ». Ce concept ne peut pas, de toute évidence, s'appliquer à toutes les situations, mais dans le cadre d'une approche durable, imaginer des solutions de remplacement peut s'avérer essentiel. Ainsi, faire face au changement climatique va nécessiter le développement de solutions de substitution. Mais celles-ci ne deviendront des investissements viables que lorsque les causes du réchauffement de la planète seront traitées et que leur coût politique, moral et financier deviendra insupportable pour les puissants.

La nature complexe et paradoxale du pouvoir exige que nous adoptions des approches diverses et stratifiées du changement quand nous sommes confrontés à un pouvoir brutal et obstiné.

Question 4. Comment travaillons-nous dans un monde incertain ?

Ce qui se passe dans un processus de changement ou de conduite du changement nous échappe en grande partie. Nous tâtonnons tous dans le noir en prétendant que nous voyons, en imaginant que nous pouvons trouver les réponses, et en essayant désespérément de créer assez de certitude pour nous sentir en sécurité et aux commandes, pour montrer que nous sommes responsables.

Alors que faire ?

Accepter, tout d'abord, que l'incertitude ne peut être contrôlée en planifiant davantage. Les systèmes de planification, de suivi et d'évaluation des projets d'aide au développement sont créés dans un esprit de contrôle et de reddition de comptes plutôt que dans un esprit d'apprentissage et d'adaptation. Pour obtenir un financement, tout doit être prévu. Les activités et les budgets doivent être décidés à l'avance et les systèmes de suivi doivent être mis en place pour garantir que les gens feront ce qu'ils ont promis de faire. Le degré d'échec et d'apprentissage toléré est limité, sous peine d'annulation du financement.

Ce cadre est néfaste pour deux raisons :

- l'essentiel du travail de planification s'effectue en amont, dans les bureaux des ONG ou du gouvernement, selon les règles et conditions d'obtention du financement. Les plans sont ensuite vendus aux communautés. Mais cette méthode ignore et compromet les éléments essentiels du développement durable : les processus endogènes d'initiatives et de prise de responsabilité communautaires. Si l'ingéniosité des communautés était prise en compte, les ONG auraient-elles à apporter autant de ressources et, par conséquent, à recevoir autant de financement ?
- La promesse et l'illusion du contrôle et de la redevabilité compromettent l'ajustement continu des actions et des plans, alors que ce processus, fondé sur l'expérience du succès et de l'échec, est nécessaire.

Comment pouvons-nous réellement récompenser l'honnêteté relative à « l'échec », et donner la priorité à l'apprentissage plutôt qu'à l'obtention chiffrée de résultats ? Placer la redevabilité au-dessus de l'apprentissage est le meilleur moyen d'alimenter la corruption qui empoisonne tant de projets de développement. Dans les périodes d'incertitudes, seuls l'apprentissage sincère, et l'innovation qu'il engendre permettent d'obtenir des résultats durables. Cette question n'est pas nouvelle et de nombreux lecteurs sont probablement lassés de l'entendre. Mais compte-tenu de nos doutes quant aux résultats chiffrés et de notre désir d'apprentissage, qu'est-ce qui nous retient ?

Nous avons enfermé nos processus d'apprentissage dans des systèmes de suivi et d'évaluation^[1], sous-traité nos évaluations à des experts et, par conséquent, privé les parties prenantes du seul

[1] Il y a une vingtaine d'années nous utilisons l'expression planification, suivi et évaluation (PM&E), la considérant comme un cycle continu. L'abandon de la planification dans le discours commun reflète cette sous-traitance auprès d'« experts » du suivi et d'évaluation (S&E).

élément qui permet le succès : la possibilité de trouver la voie à suivre par le biais de processus permanents d'apprentissage au travers de l'action.

Il serait erroné de considérer l'apprentissage simplement comme un moyen de traverser avec succès les changements complexes, ou encore comme devant occasionnellement ou périodiquement accompagner le travail que nous effectuons pour l'améliorer. L'apprentissage est bien plus important que cela : le changement social est fondamentalement un processus d'apprentissage et de désapprentissage. De fait, le changement, le développement et l'apprentissage sont quasiment indissociables.

Trois types d'apprentissage sont ici identifiés :

- **l'apprentissage au travers de l'action.** Ce type d'apprentissage consiste à observer les expériences passées ou en cours pour nourrir les actions futures. La plupart des ONG essaient au travers de leur système de suivi et d'évaluation de tirer immédiatement des leçons de l'expérience sans prendre le temps d'une analyse approfondie et en tirent de conclusions superficielles et trompeuses. L'apprentissage au travers de l'action est un processus de changement nuancé qui exige une approche disciplinée (voir *Barefoot Guide 2: Learning Practices in Organizations and Social Change*^[2]). Ce processus est fortement lié au changement émergent décrit *supra* ;
- **le désapprentissage.** Pour avancer dans la connaissance, l'apprentissage se révèle parfois inutile face à des idées, des certitudes, ou des attitudes trop profondément ancrées pour être dépassées. Ainsi, nous devons au préalable désapprendre de nos idées préconçues, par exemple la manière dont les blancs perçoivent les noirs, dont les hommes perçoivent les femmes, dont les femmes se perçoivent elles-mêmes. La peur, le doute, le ressentiment, la haine sont autant de facteurs qui expliquent cette résistance au changement. Aider les gens à dépasser ces blocages constitue un travail essentiel du changement social. Ce travail est fortement lié au changement transformatif décrit *supra* ;
- **l'apprentissage horizontal.** Les gens apprennent les uns des autres, partagent de manière informelle des histoires et des idées, échangent des innovations et des recettes, se transmettent des techniques et des technologies, de voisin à voisin, de fermier à fermier, de parents à enfants. Cet apprentissage horizontal est un puissant moteur du changement social.

Pour travailler et collaborer fructueusement, nous devons commencer par apprendre ensemble, horizontalement. Les puissants mouvements d'habitants et de fermiers *Shack Dwellers International* et *Via Campesina* utilisent les échanges horizontaux au cœur de leur mobilisation et de leur organisation. En Afrique du Sud, le programme Letsema se sert également des échanges de connaissances horizontaux pour partager les innovations mais aussi pour renforcer les relations et la solidarité^[3].

Par l'apprentissage horizontal, les communautés peuvent mutuellement se stimuler et s'aider à changer, avec un soutien externe minimal, et le développement peut s'étendre de village en village.

[2] <http://www.barefootguide.org/barefoot-guide-2.html>

[3] Voir aussi Reeler (2005) pour une élaboration plus complète de l'apprentissage horizontal en tant que méthode, approche et stratégie de changement.

Dans la province de Limpopo, un groupe d'environ soixante villages a rétabli une pratique traditionnelle consistant à se réunir une fois par an lors d'un festival de partage de graines. Ce festival était tombé en désuétude depuis que l'industrie agricole, introduite par les conseillers gouvernementaux, avait commencé à enseigner les méthodes modernes aux petits fermiers, créant ainsi des dépendances profondes et inquiétantes aux semences, aux engrais et aux pesticides contrôlés par les entreprises. Un atelier de sensibilisation organisé par une ONG locale sur les dangers imminents des graines génétiquement modifiées a fini par faire pencher la balance en faveur de la reprise de la pratique ancienne.

« Désormais, dans un village de la région, chaque année, les fermiers ont recommencé à envoyer des représentants de chaque village se réunir pendant plusieurs jours. Chacun d'entre eux apporte des sacs de haricots et de grains, pour les cuisiner, les goûter et les partager ensuite librement, accompagnés de conseils sur la manière de les planter et de les faire pousser. Ce festival a engendré la reprise d'autres pratiques culturelles, de chants, de danses et d'histoires qui expriment une identité communautaire et une solidarité renouvelées. » (Reeler, 2005)

Nous continuons de nous poser la question de savoir comment continuer de soutenir – y compris financièrement – les pratiques et approches horizontales, ouvertes de partage des connaissances, qui ne garantissent pas un résultat particulier mais qui sont le bon terrain des actions de solidarité et de collaboration.

Question 5. Quelles sont les stratégies de changement social les plus efficaces ?

L'expérience montre qu'il existe rarement une stratégie unique qui réponde d'elle seule aux processus complexes du changement social. Bien souvent, plusieurs stratégies consécutives ou simultanées sont nécessaires. Quelques stratégies, d'après Rowson (2014) sont ici proposées :

- **les stratégies descendantes.** Les gouvernements élus démocratiquement, les dirigeants légitimement nommés et les administrateurs compétents peuvent avoir des raisons de mettre en œuvre un changement dit par le « haut », particulièrement quand celui-ci rejoint les initiatives prises par la population. Les systèmes sanitaires et de santé publique, l'éducation, les infrastructures de transports et de communication, les forces de l'ordre pour combattre la criminalité peuvent être des initiatives descendantes. Il faut bien sûr considérer la manière dont elles répondent aux besoins des communautés et à quel moment elles nécessitent un engagement communautaire, mais elles constituent des aspects valides du changement social apportés depuis le « haut » et visant le développement ;
- **les stratégies ascendantes.** Le changement vient parfois du bas. Ainsi, face à un pouvoir démissionnaire, un gouvernement local inactif, des communautés se mobilisent pour leur approvisionnement en eau, des populations marginalisées ou opprimées se dressent pour leur liberté... ;
- **les stratégies qui partent de l'intérieur.** Tout changement durable commence par une introspection. Avant que les peuples et les organisations puissent se libérer de leurs oppresseurs ils doivent changer leur regard sur eux-mêmes, cesser de se considérer comme

des victimes impuissantes, ce qui constitue un changement transformatif. Désapprendre permet d'entamer un processus de changement d'attitudes, de pratiques sociales et même de lois ;

- **les stratégies latérales.** Ces stratégies, puissant moteur de changement, sont étroitement liées à l'apprentissage horizontal. Des liens s'établissent au sein des communautés et des organisations et entre elles. Ces liens, qui nécessitent parfois un désapprentissage, engendrent de nouvelles communautés qui permettent à leurs membres de confronter leurs problèmes et de découvrir de nouvelles possibilités ;
- **les stratégies immobilistes.** Une situation nécessite parfois de l'espace et du temps pour se résoudre, une crise pour mûrir ou pour que le besoin de changement s'impose. Il nous faut quelquefois nous immobiliser pour prendre le temps d'observer, de voir si nous avons un rôle à jouer et en quoi il consiste. Interrogeons-nous de savoir si le type de changement que nous sommes en mesure de soutenir est toujours nécessaire ou possible. Méfions-nous des « marchands du changement » qui se font passer pour des praticiens du changement social !

Les ordres du jour, les programmes et les interventions complexes de changement comportent souvent plusieurs de ces stratégies déployées simultanément ou des actions préparant le terrain pour les suivantes. Les échanges horizontaux (stratégies latérales) se sont avérés très efficaces pour créer les bases d'apprentissage et de solidarité nécessaires aux initiatives de collaboration ou de co-création. Les stratégies descendantes ou ascendantes réussissent rarement si elles ne suscitent pas au préalable une transformation de l'intérieur chez les principaux acteurs.

Mais aucune stratégie planifiée ne peut parfaitement éclairer ou anticiper ce qui se passera effectivement. La complexité du changement ne peut être appréhendée qu'à l'aide d'approches diverses et itératives d'apprentissage.

Question 6. De quels types de dirigeants et d'organisations avons-nous besoin pour faire face à l'avenir ?

Dans notre monde postmoderne, les formes conventionnelles et traditionnelles d'organisation et de dirigeants, forts, semblent de moins en moins appropriées. Ce document porte principalement sur l'autonomisation et la transformation des marginalisés et des opprimés. Il s'applique aussi, en grande partie, aux populations et aux organisations puissantes, qui doivent s'affranchir de leur propre sentiment de supériorité. Nous sommes tous, volontairement ou involontairement, enfermés dans ce vieux système binaire : dirigeant/dirigé, supérieur/subordonné, oppresseur/victime.

Les nouvelles organisations doivent tenir compte du changement énorme qui s'opère dans la culture et l'identité des jeunes. Ils émergent en masse, informés et rendus plus forts par l'éducation, les médias, internet... et réticents à se soumettre docilement au pouvoir. Ce changement comporte des implications et des défis considérables pour l'activisme conventionnel. Celui-ci, constitué d'une avant-garde mieux informée politiquement, utilisait son autorité, rendue possible par la solidarité disciplinée de ses partisans, pour manœuvrer et agir comme force de changement. Les jeunes semblent aujourd'hui moins disposés à se laisser mener, plus actifs et moins tolérants, plus faciles à mobiliser mais plus difficiles à organiser.

Le monde commence à faire l'expérience de formes d'organisation moins autoritaires et hiérarchisées, plus participatives, organisées par elles-mêmes et en réseaux. Forts de nouvelles valeurs, les jeunes développent de nouvelles formes de relations et d'arrangements. Leur capacité d'apprentissage est peut-être un facteur déterminant qui leur permettra de s'orienter dans un avenir incertain.

Qui sont les dirigeants ? Par convention, ils dirigent et constituent de ce fait la classe dominante. Cependant, de plus en plus, les employés ont un rôle participatif et les décisions se prennent en commun. C'est par le biais d'échanges à la faveur de réunions et d'ateliers que se déroule le processus de direction. Le rôle des dirigeants consiste alors à faciliter, en accordant moins d'importance aux décisions qu'à la qualité du processus et aux conversations qui permettent de prendre les bonnes décisions.

Au sein de l'organisation pour laquelle je travaille depuis dix-huit ans, l'idée d'un « dirigeant » a toujours été étrange. D'ailleurs, pendant de nombreuses années, personne n'avait le titre de « directeur ». Quand les gens demandaient au téléphone à parler au directeur, le réceptionniste répondait « attendez, je vais voir qui est là. » En fin de compte nous avons désigné un directeur parce que cette réponse était perturbante pour le monde extérieur. Cependant, la direction de l'organisation a essentiellement lieu lors des journées d'apprentissage, quand nous nous rassemblons mensuellement pour réfléchir aux questions et aux expériences du mois, pour définir les nouvelles orientations et les décisions stratégiques à prendre. C'est le processus collectif qui dirige l'organisation.

Comment réinventer nos manières de diriger, par des processus d'apprentissage intelligents ayant de nombreuses formes possibles, pour répondre aux défis complexes et divers auxquels nous sommes confrontés ?

Question 7. Comment donner du poids à nos conversations ?

À quel point sommes-nous différents des conversations que nous avons avec nous-mêmes et avec les autres ? De bien des manières, nous sommes des conversations. Si nous arrêtons de dialoguer, nous cesserions de vivre. La conversation est au cœur même des processus de la vie sociale.

Le changement social utile découle de dialogues de qualité. La première conversation est celle que nous nous tenons intérieurement. Chacun d'entre nous est une communauté de voix. Ainsi, confrontés à un dilemme, nous nous appuyons sur les points de vue de personnes influentes dans notre vie pour éclairer nos choix. L'écoute d'opinions autres que les nôtres nous aide à mieux appréhender la diversité et la complexité des situations que nous vivons, mais aussi à nous rendre plus perméables aux échanges avec les autres.

Le second niveau de conversation est celui que chaque individu entretient avec un ou des autre(s), s'engageant pour discuter, partager, confronter, résoudre les questions de la vie, en utilisant les voix de chacun. Ce faisant, et pour les questions relatives au changement social, nous trouvons parfois un terrain commun. Mais nous sommes également façonnés par ces échanges. Nous apprenons et désapprenons sans arrêt, nous émergeons et nous transformons. Dans la mesure où nous nous ouvrons aux idées des autres, nous nous préparons pour le troisième niveau de conversation, celui qu'en tant que « communauté », nous avons avec les autres.

Ce peut être un groupe de parents qui engagent une conversation avec le professeur de leurs enfants, une communauté qui s'adresse à son conseiller, etc. Ces conversations ont le pouvoir social de déclencher ou de préparer au changement social. Quand nous parlons d'un nouveau dialogue, il s'agit de conversations qui nous changent, au cours desquelles nous nous changeons les uns les autres, et qui, en fin de compte, contribuent à changer le monde.

En tant que praticiens du changement social, nous devons prêter attention à chacun de ces niveaux de conversation, chaque niveau préparant les personnes à aller vers le niveau suivant. Les dialogues rassemblant plusieurs parties sont souvent infructueux car ils ne se situent pas tous au même niveau de préparation. En général, les communautés sont poussées vers des consultations avec le gouvernement avant même d'avoir pu analyser et valoriser leurs propres ressources ou résolu leurs différences internes.

Dans toutes ces conversations qui concernent le changement, les différentes voix – celles de la peur, du doute, du ressentiment ou de la haine, etc. – se font entendre, passant de l'individu au groupe. La façon dont ces sentiments émergent et sont accueillis détermine si l'individu ou le groupe sont en mesure d'agir, de trouver la volonté de faire partie du changement.

« De la diversité des « voix » vient la richesse des conversations, et de nos riches conversations surgissent les relations, les idées et les élans nécessaires au changement. Nous sommes des êtres sociaux, et c'est par nos nombreuses voix dans de nombreuses conversations que nous le sommes le plus. La façon dont les points de vue authentiques sont invités, entendus, pris en compte et soutenus fait une différence énorme en termes de qualité de la conversation, de l'engagement humain, et de la contribution que chacun d'entre nous peut apporter aux processus du changement. » (Dlamini, 2013)

Réflexions finales

En cherchant des questions et des réponses plus pertinentes au cours de conversations plus profondes, il nous faut reconnaître le caractère complexe et impénétrable de l'humain et du changement. S'appuyer sur des experts et sur le cadre rigide de leur planification préalable n'est pas en phase avec les réalités. J'ai argumenté en faveur d'approches diverses du changement, collaboratives et basées sur l'apprentissage. Ces approches correspondent à la nature même du changement, qui repose sur l'apprentissage.

La transformation sociale peut avoir lieu lors d'une simple conversation et prise de conscience ou encore à l'issue de nombreuses années de conflits et d'épreuves. Le questionnement, l'observation, la réflexion, l'apprentissage, les rapports humains et les conversations sont des éléments déterminants du changement. Des processus de collaboration et des modèles souples de direction sont nécessaires pour répondre aux grandes questions. Jusqu'à un certain point, plusieurs de ces éléments peuvent être acquis consciemment ou même enseignés. Mais la confiance humaine et l'engagement, nécessaires pour entraîner et entretenir le changement sont des qualités moins tangibles et malléables qu'il nous faut cultiver.

Nous restons toutefois esclaves de la planification, du suivi et de l'évaluation, détaillés à l'extrême, ainsi que d'autres systèmes techniques pour gérer et contrôler le changement social. Ces éléments

traduisent notre crainte à tous de perdre le contrôle et le pouvoir. Le plus grand défi est peut-être celui du lâcher prise, pour nous affranchir de notre besoin de certitude et de contrôle, pour avoir une plus grande foi en notre capacité collective à apprendre humblement comment aller de l'avant, par le biais de processus désordonnés mais créatifs, humains et réels.

«*De quelles façons nos propres besoins, doutes et peurs entravent-ils notre capacité et celle des personnes avec qui nous travaillons, à apprendre et trouver notre voie ?*» Telle est la question que nous nous posons sans cesse.

Bibliographie

Dlamini N. (2013), *Voices: the Building Blocks of Social Change*, Community Development Resource Association. Extrait de http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/voices_-_the_building_blocks_of_social_change_-_by_nomvula_dlamini.pdf

Franzetta D. (2010), *Realizing Possibilities: Effective Action in the Real World – a Conversation with James Wilk*. Extrait de <http://goo.gl/Ys7lfA>

Maslow A. (1966), *The Psychology of Science*, Ithaca, Zorba Press, New York.

Nee M. (1999), *Restoring Life in Cambodian Villages*, JSRC KH, Phnom Penh.

Okri B. (1999), *Mental Fight : An Anti-spell for the 21st Century*, Phoenix House, Londres.

Reeler D. (2007), *A Three-fold Theory of Social Change – and Implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation*. Extrait de <http://www.cdra.org.za/threefold-theory-of-social-change.html>

Reeler D. (2005), *Horizontal Learning – Engaging Freedom's Possibilities*. Extrait de http://www.cdra.org.za/uploads/1/1/1/6/111664/horizontal_learning_-_engaging_freedom's_possibilities_doug_reeler_2005.pdf

Rilke R. M. (1929), «*Lettres à un jeune poète, Leipzig*», DE : Insel Verlag – dans une édition de Bernard Grasset et Rainer Biemel (traducteurs), Éditions Bernard Grasset (1937), Paris.

Rowson J. (2014), *Top Down, Bottom up, Side to Side, Inside out: 4 Types of Social Change and why we Need them all*. <http://www.rsablogs.org.uk/2014/socialbrain/dimensions-social-change/>

Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, New York.

1.3. Vers un nouveau militantisme pour promouvoir une transition vers une économie juste et réellement durable (la Grande Transition)

Traduction de l'article « *The Great Transition: Towards a New Activism to Effectively Support Transition to a Truly Sustainable and Just Economy* »
De Michael Narberhaus

1. Le militantisme pratiqué généralement tend à renforcer le paradigme actuel au lieu de favoriser l'émergence d'une société juste et réellement durable

À ce jour, peu d'organisations professionnelles de la société civile (c'est-à-dire des ONG environnementales et de développement ainsi que des syndicats) font la promotion de la transition, pourtant indispensable, vers un nouveau système économique fondé sur les principes de limites écologiques, de solidarité, de bien-être humain et de justice intergénérationnelle. Parmi ces organisations, peu nombreuses également sont celles qui tiennent compte dans leurs stratégies, leurs campagnes ou leurs projets, de la complexité induite par la recherche d'un changement systémique. Même les organisations locales, bien que généralement plus radicales dans leurs positions, peinent à élaborer des stratégies globales pour changer le système, et se contentent de conduire des expériences de niche et une politique de protestation.

Lutter contre les symptômes et non contre les causes

De nombreuses ONG savent très bien faire campagne en faveur d'objectifs précis et arrivent à mobiliser un soutien public suffisant pour atteindre leurs objectifs. Les campagnes qui atteignent leurs objectifs – par exemple une réduction des émissions de CO₂ pour les véhicules neufs en Europe, ou une augmentation de l'aide pour les pays pauvres – ne se traduisent pas

nécessairement par un changement systémique. En effet, elles ne s'attaquent pas aux causes sous-jacentes et cela n'empêche pas les problèmes de perdurer. Si l'on reprend l'exemple précédent, on observe bien chaque année une baisse de la consommation des voitures, mais la consommation mondiale de carburant progresse en raison de l'augmentation spectaculaire du nombre de voitures sur les routes. De même, les aides peuvent diminuer l'extrême pauvreté, mais elles ont souvent peu d'effet sur l'augmentation des inégalités à l'échelle mondiale. Ces actions peuvent même souvent contribuer à renforcer le *statu quo*, en répétant sans cesse que le monde ira mieux si nous utilisons une meilleure technologie pour réduire l'émission de CO₂, ou si nous augmentons l'aide aux pauvres.

Ignorer la culture

Les campagnes actuelles des Organisations de la société civile (OSC ou *Civil Society Organisations* – CSOs) n'arrivent pas à prendre en compte de façon satisfaisante la dimension culturelle du changement social. D'une part, la place trop importante que nous accordons aux aspects techniques et aux arguments rationnels nous fait occulter l'importance de l'inconscient dans le comportement humain, inconscient qui influe sur notre capacité à comprendre la réalité et à interpréter les faits. De nombreux climatologues ont ainsi constaté que les preuves scientifiques et factuelles ne suffisent pas, à elles seules, à faire avancer le programme sur le changement climatique.

D'autre part, les tactiques politiques à court terme (par exemple le fait de jouer le jeu du gouvernement et des entreprises pour faire avancer l'agenda politique), amènent souvent les OSC à véhiculer les valeurs de la culture dominante de la défense des intérêts personnels et nationaux. Ici encore, de nombreux éléments de communication contribuent à maintenir le *statu quo*.

Une action trop focalisée sur les prises de position et le lobbying

Beaucoup d'OSC limitent leur action à des prises de positions publiques, que ce soit au niveau national ou international. Dans un contexte politique de continuité, ceci empêche tout changement sociétal d'ampleur.

En raison des liens entre les institutions politiques et économiques, et de leur vision à court terme, les actions de lobbying et les prises de position ne permettent pas d'atteindre autre chose que des objectifs ponctuels. Pire encore, ce type d'action a généralement tendance à conforter le système actuel : la capacité des institutions politiques et économiques à s'autorenforcer est systématiquement sous-estimée.

2. Le Smart CSO Lab

Depuis sa création en 2011, le Smart CSO Lab propose aux militants et aux membres de la société civile un cadre de réflexion et d'échange pour améliorer l'efficacité de leur travail en faveur d'un changement durable, et explorer de nouvelles stratégies d'action. Le réseau s'est développé et comprend aujourd'hui un large panel de dirigeants provenant d'organisations internationales telles

que *Greenpeace*, *Friends of the Earth*, *ActionAid*, *Bread of the World*, *CONCORD*, *CIDSE*, *ITUC* ainsi que d'organisations locales et du milieu universitaire.

Ces personnes se mobilisent pour trouver les solutions qui permettront de résoudre les problèmes mondiaux tels que le changement climatique, la pauvreté, les droits de l'homme, etc. Elles se rendent compte que la façon dont leurs organisations (ou la société civile) tentent de résoudre ces problèmes ne fonctionne plus : les inégalités augmentent à l'échelle mondiale et les changements climatiques menacent sérieusement l'avenir de l'humanité. Même si de nombreux combats ont été remportés, ces militants réalisent que l'humanité est toutefois en train de perdre la planète : certes, le monde serait pire sans les batailles gagnées, mais la situation ne s'améliore pas. Elle reste simplement moins mauvaise qu'elle ne le serait sans ces actions... Ces militants et acteurs du changement veulent s'engager pour faire changer les choses.

Smart CSO promeut des échanges de bonnes pratiques et agit comme un laboratoire de formation, dont le rôle est d'expérimenter de nouvelles stratégies pour répondre directement à ces problèmes. Alors que la pensée du laboratoire est en évolution constante, ses membres partagent une vision commune pour s'engager dans l'exploration de nouvelles stratégies : la Grande Transition.

3. La Grande Transition – une vision globale pour lutter contre les crises multiples

Personne ne sait exactement comment nous parviendrons à réaliser un monde durable ni à quoi celui-ci ressemblera. Quoiqu'il en soit, une grande diversité d'idées, d'approches et de politiques sont nécessaires car les différences historiques, culturelles ou géographiques inhérentes à chaque pays appellent des visions et des solutions différentes. Toutefois, plus les OSC pourront s'accorder sur les valeurs et sur les principes fondamentaux qui induiront la transition vers le développement durable, plus ces structures seront efficaces en tant qu'agents du changement.

La « Grande Transition » est un concept flexible désignant une économie et une société mondiale durables. Ce concept a été posé par le *Global Scenario Group*^[4] qui a souhaité faire le parallèle avec la « Grande Transformation », titre du livre écrit par Karl Polanyi à propos de la révolution industrielle. Le concept de « Grande Transition » sous-entend que nous avons besoin d'un changement systémique profond, similaire à celui de la révolution industrielle^[5]. Il suppose que nos valeurs et nos modes de vie actuels, ainsi que les structures du système économique actuel, doivent changer pour nous donner une chance sérieuse de lutter contre les crises mondiales actuelles. De ce point de vue, deux aspects du système actuel doivent être profondément revus : d'une part, le modèle néo-libéral de marché, et s'autre part, la recherche obsessionnelle de la croissance ; le paradigme de la Grande Transition peut rassembler une grande variété d'OSC (ONG environnementales, ONG en faveur du développement, groupes communautaires, organisations confessionnelles, syndicats) autour d'une même vision, créant ainsi une nouvelle source de force collective.

[4] Raskin P. et al. (2002), *La Grande Transition : la promesse et le leurre des temps à venir* (en ligne), Tellus Institute, Boston. www.gtinitiative.org/documents/Great_Transitions.pdf.

[5] Polanyi K. (1944), *La Grande Transformation : les origines politiques et économiques de notre époque*, Beacon Press, Boston.

4. Un modèle pour aider les militants à définir des stratégies de changement efficaces

Les campagnes ayant pour objectif un changement systémique s'inscrivent dans des perspectives de long terme : leur efficacité ne peut s'apprécier au vu des résultats obtenus dans le cadre d'actions de court terme. Ces campagnes doivent en outre inciter à changer les termes du débat politique : il s'agit de rechercher les causes profondes des problèmes plutôt que les symptômes. Enfin, elles doivent s'adresser à tous les groupes d'individus composant la société, et pas uniquement aux personnes les plus touchées par la situation dénoncée. Le mouvement des droits civiques aux États-Unis ou le mouvement anti-esclavage, par exemple, ont commencé à connaître un certain succès à partir du moment où ils ont été soutenus par des personnes qui étaient blanches ou qui n'étaient pas esclaves.

Le rôle des militants est fondamental lorsqu'il s'agit de développer des stratégies permettant de réaliser un changement dans un environnement complexe. Ils doivent être en mesure de mieux comprendre le système actuel, et pour cela disposer des moyens pour continuer à apprendre et à améliorer leurs stratégies d'action

Ainsi, dans le cadre des échanges au sein du Smart CSO Lab, nous utilisons un modèle qui vise à appliquer les méthodes de réflexion sur les systèmes pour aider les militants à améliorer leurs théories et leurs stratégies de conduite du changement.

Le but de ce modèle est d'abord d'aider les militants à développer, affiner et améliorer leurs théories du changement lorsqu'ils conceptualisent les stratégies de changement systémique. En d'autres termes, il s'agit pour eux d'être conscients des différents niveaux et aspects du changement devant être pris en compte. Grâce à cela, les militants pourront changer leur manière de travailler et améliorer leur efficacité en tant qu'agents du changement pour une économie éco-solaire.

Tableau 1. Modèle multiniveau : une transition systémique vers une économie juste et durable

Culture	
Ancienne culture : valeurs, cadres et vision du monde orientés vers le consumérisme, la marchandisation, la défense des intérêts personnels et la croissance.	Nouvelle culture : valeurs, cadres et visions du monde orientés vers le bien-être, l'autosuffisance et la solidarité globale.
Régimes	
Ancien système économique non durable	Nouvelle économie écosolaire
Niches	
Graines pour la nouvelle économie : autosuffisance, économie solidaire et durable, nouvelle gouvernance démocratique, etc.	

Le système économique dépend de la voie choisie, autorégulé et orienté vers le marché et la croissance.

Beaucoup de niches et des agents de changement souvent isolés. Les niches sont tolérées par le système en place.

Le modèle comporte trois niveaux :

- **La culture** : elle regroupe les valeurs culturelles traditionnelles, les cadres de pensée et les visions du monde. Ces valeurs s'incarnent principalement dans le consumérisme, la marchandisation, le nationalisme et l'intérêt personnel. La transition vers la nouvelle économie implique de réussir le passage vers une culture de l'autosuffisance, du bien-être et de la solidarité.
- **Les régimes** : ils désignent les institutions politiques, économiques et sociales du notre système économique classique. Pour réussir la transition vers la nouvelle économie, les institutions d'un nouveau système durable et juste doivent se mettre en place.
- **Les niches** : il s'agit de zones protégées, où les « graines » du nouveau système vont germer et pourront se développer en cas de transition réussie.

Chacun de ces trois niveaux est important pour atteindre une transition vers le nouveau système économique, et chacun est porteur d'un message spécifique :

- **La culture** : pour permettre la transition, les militants, les organisations et les campagnes doivent incarner les valeurs du nouveau système. Aujourd'hui, ceux-ci représentent encore trop les valeurs qui perpétuent la culture actuelle : individualisme, consumérisme, obsession de la croissance.
- **Les régimes** : les institutions sont généralement conservatrices et opposées au changement radical. Les prises de position des OSC peuvent être efficaces pour promouvoir des changements progressifs, mais pas lorsqu'il s'agit d'atteindre des changements systémiques. S'inscrire dans le jeu politique ne permet pas d'apporter des contributions efficaces au changement.
- **Les niches** : un nombre croissant d'expériences ont permis de mettre en place des modèles économiques alternatifs, mais ces expériences restent souvent sans suite. La plupart des organisations de la société civile appréhendent insuffisamment la portée de ces innovations et ne croient pas pouvoir les promouvoir efficacement. La société civile doit trouver des moyens pour connecter, renforcer et éclairer les pionniers de ce nouveau système, afin de créer un véritable système d'influence.

Les organisations professionnelles devraient soutenir de façon plus marquée les mouvements émergents qui peuvent avoir un rôle à jouer dans les changements systémiques.

L'intérêt de ce modèle apparaît quand on le considère dans son ensemble et quand on envisage les interactions possibles entre les trois niveaux du changement, ce qui est indispensable pour que la Grande Transition se réalise. Ainsi, l'impulsion devra partir d'une révolution culturelle, ce qui renforcera les niches et créera un cercle vertueux pour faire sauter les verrous institutionnels des régimes politiques.

À l'inverse, le modèle perd de sa pertinence s'il est employé de façon simpliste, par exemple en cherchant à classer toute stratégie de changement de la société civile dans un des trois niveaux (sans évaluer quel message renferme ce niveau de changement ni dans quelle dynamique d'interaction il peut se placer).

5. Travailler sur le changement systémique nécessite de nouveaux outils d'évaluation

Les méthodes traditionnellement utilisées pour évaluer l'efficacité des organisations de la société civile et des mécanismes de financement doivent être modifiées en profondeur si l'on se place dans la perspective d'un changement de système et de cadre normatif tel que proposé avec la Grande Transition.

Pour définir de nouvelles méthodes de suivi et d'évaluation, les organisations de la société civile doivent travailler conjointement avec les financeurs afin de développer une vision commune des théories du changement applicables au changement systémique (voir *supra*).

Malgré l'amélioration de la compréhension scientifique des processus complexes, les défis systémiques conservent une part d'incertitude. Les nouveaux outils de suivi et d'évaluation doivent par conséquent intégrer cette dimension d'incertitude.

Par ailleurs, les outils de suivi et d'évaluation du changement systémique doivent pouvoir mesurer l'efficacité et la rapidité de l'apprentissage au sein des organisations, afin que la société civile puisse en tenir compte pour améliorer sa théorie du changement.

Comme la réussite de la Grande Transition ne pourra être affirmée que sur le long-terme et comme il est impossible de mesurer l'impact des contributions individuelles de telle ou telle campagne, les outils de suivi et d'évaluation doivent se fixer des objectifs qui constituent des étapes réalistes pour accéder au système cible. La Grande Transition doit, avant tout, être considérée comme un processus expérimental : le fait de ne pas atteindre les différentes étapes ne doit pas être considéré comme un échec mais devra servir à améliorer notre théorie du changement.

L'impact d'une campagne en termes de changement systémique peut être évalué grâce au modèle à multiniveaux décrit *supra*. Ainsi, les questions suivantes sont essentielles pour évaluer la mise en place de projets et de campagnes :

- 1) est-ce que la campagne / le projet s'intéresse aux causes profondes du problème qu'elle / il cherche à régler ?
- 2) Dans quelle mesure le projet / la campagne englobe toute la complexité du changement social ?
 - Est-ce que la stratégie tient compte des trois niveaux du modèle et essaie de développer des synergies entre ces trois niveaux ?
- 3) Dans quelle mesure le projet / la campagne englobe la dimension culturelle du changement ?
 - Est-ce que le projet / la campagne évite la transmission de valeurs consuméristes, néolibérales ou de défense des intérêts individuels ?
 - Est-ce que le projet / la campagne s'attaque aux causes profondes du problème qu'elle / il essaie de résoudre ?
 - Est-ce que la communication du projet / de la campagne renforce des schémas de représentation utiles et écarte les schémas de représentation inutiles ?

- *Est-ce que le projet / la campagne évite de valoriser le « nous » par rapport à « eux » dans son schéma de représentation principal ? Si la campagne souhaite permettre aux individus de concevoir ensemble un nouveau système économique, elle doit prendre conscience que nous faisons tous partie du système.*
- 4) Est-ce que le projet / la campagne repense réellement le rôle des prises de position et du lobbying par rapport aux actions elles-mêmes ?
- *Est-ce que le projet / la campagne s'interroge sérieusement sur l'alternative entre des gains potentiels à court terme et un effet potentiellement négatif à long-terme du renforcement des institutions politiques délabrées ?*
 - *Si le projet / la campagne se concentre sur un changement de politique publique, est-ce que l'action politique s'engage vers une transition plus profonde (par exemple vers une économie solidaire et durable) ? Évite-t-elle de soutenir des actions ponctuelles ?*
 - *Est-ce que le projet / la campagne s'efforce de construire ou de renforcer un mouvement pour un changement de système ?*
 - *Est-ce que le projet / la campagne soutient les pionniers de la nouvelle économie ?*

En conclusion, le modèle multiniveaux peut aider les militants à évaluer les stratégies poursuivies sur le plan de leur impact à encourager (ou à dissuader) une transition systémique. Ce modèle peut également étayer des discussions à propos des stratégies de changement de système et de la manière dont ces stratégies peuvent se renforcer mutuellement. Enfin, ce modèle peut servir à évaluer et à améliorer dans la durée les stratégies et les campagnes d'une organisation.

Ce modèle est un outil utile et flexible pour étayer des discussions stratégiques, mais il ne doit pas être considéré comme un outil « magique » ayant réponse à toutes les questions. Il doit être alimenté progressivement et avec sagesse par des éléments de théorie et de pratique, afin de mieux comprendre les facteurs d'efficacité du militantisme en faveur du changement de système. De nouvelles méthodes et outils de suivi et d'évaluation doivent être construits sur la base de cette compréhension.

2.

L'INNOVATION MÉTHODOLOGIQUE.

CHANGER DE PRISME

POUR ÉVALUER LA CONTRIBUTION

DES INTERVENTIONS

AU CHANGEMENT SOCIAL

Introduction

Fleur Ferry

L'innovation méthodologique est un sujet ambitieux et complexe que l'on pourrait situer à la frontière entre la recherche fondamentale et le nécessaire besoin d'expérimentation. En l'occurrence, l'enjeu ici n'est pas de débattre de ce qu'est l'innovation intrinsèquement, mais plutôt d'essayer de poser un regard technique, le plus pragmatique possible, pour donner quelques repères qui puissent être intégrés dans les pratiques.

Notre propos est de partir du postulat que l'innovation méthodologique nécessite de nouvelles approches, c'est-à-dire à la fois un nouveau regard mais également de nouveaux outils, et peut-être même un changement de posture.

A l'intérieur du champ large de l'innovation, la question de l'évaluation de la contribution des interventions au changement social est une question fondamentale. Jusqu'à récemment, on avait l'intuition que l'évaluation des seules actions ne suffisait plus, et qu'il fallait voir plus loin, élargir notre horizon, aller « au-delà ». La situation actuelle nous y pousse maintenant au point que cela devient une nécessité.

Travaillant depuis longtemps au sein des collectivités, je constate des changements en termes de pratiques évaluatives, changements qui ne vont pas tous dans le même sens ; en effet l'évaluation des politiques publiques des collectivités territoriales demeure une « zone grise », et présente une réalité complètement hétérogène. Dans certaines collectivités territoriales, mais aussi dans certains champs de compétences spécifiques, l'évaluation est un instrument sous-utilisé, voire dénigré ; parfois même, dans le contexte contraint que connaissent les collectivités depuis quelques années, l'évaluation est considérée comme superflue. D'autres collectivités en revanche ont systématisé l'évaluation, avec l'existence de services transversaux dédiés. Certaines collectivités, leaders sur ce champ, arrivent jusqu'à l'évaluation du changement. L'international est d'ailleurs l'un des secteurs, à l'intérieur de la diversité des politiques publiques locales, où l'innovation est la plus forte. Jusqu'à récemment faiblement encadré par la loi, considérée souvent comme facultative et soumise à de fréquentes remises en cause, la coopération internationale des collectivités a dû faire preuve d'adaptation et fait l'objet d'une évolution constante qui la pousse vers l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles pratiques.

Dans le même mouvement, le contexte actuel pousse les collectivités territoriales à se questionner sur la pertinence de leur intervention. La réforme territoriale questionne beaucoup et, par ailleurs, certaines collectivités connaissent des changements profonds, à la suite d'un changement de majorité. Plus précisément, depuis les dernières municipales, de nombreuses coopérations sont suspendues ou arrêtées et les services voient leur budget fondre. Ceci jette les collectivités dans

l'urgence absolue de démontrer que les interventions menées contribuent réellement au changement social, à un changement en profondeur, ici comme là-bas. Les ONG sont tout autant concernées car soumises aussi à la raréfaction de leurs ressources, en partie issues de la puissance publique. Dans ce contexte préoccupant, on ne peut plus considérer l'évaluation comme un luxe ; c'est au contraire l'outil indispensable qui permet à la fois de faire évoluer mais également d'expliquer le sens des actions.

Fort de ce constat, quels outils utiliser ? Quelles nouvelles méthodologies inventer pour évaluer la contribution des interventions au changement ? Chacune des contributions présentées ci-après possède des éléments de réponse. Moctar Diallo, directeur pays pour Aide et Action international / Afrique et coordinateur national du Programme concerté pluri-acteurs Guinée (PROJEG), a mis en exergue l'enjeu méthodologique majeur de l'évaluation des programmes pluri-acteurs. Elisabeth Hofmann a suivi un cheminement comparable, en axant ses recherches sur l'évaluation de sujets transversaux, dépassant les limites imposées par l'approche sectorielle « traditionnelle ». Enfin, les contributions de Bruno de Reviere et de Maria Cristina Temmink apportent un regard complémentaire, l'un, fort de son expertise d'accompagnement des acteurs dans le suivi / évaluation des dynamiques de changement et l'autre, avec sa façon spécifique de mêler en permanence recherche et action pour que l'innovation méthodologique prenne corps au sein des projets et des organisations qu'elle accompagne.

Ces contributions montrent combien le regard sur la question est important. Pendant longtemps, le paradigme du développement a été un peu « faire pour les autres ». Ce paradigme est en train de changer, mais l'évaluation, pourtant intimement liée au processus de développement, peine à suivre la transformation, pour des raisons culturelles et contextuelles. L'outil d'évaluation doit servir à accompagner les actions et les acteurs. Ce doit être un outil au service d'une pensée, pas une fin en soi, et il est indispensable que son usage devienne à la fois une évidence et un champ libre pour l'expérimentation et l'innovation, au service du changement.

2.1. Evaluer la contribution des PCPA au changement social. Cas du PCPA Guinée (PROJEG)

Moctar Diallo

Introduction

Quel type de changement social (au singulier ou au pluriel) un outil tel que le Programme concerté pluri-acteurs (PCPA) a-t-il vocation à induire ? Comment sont appréciés ou mesurés ces changements ? Quel bilan en ressort ? Quels enseignements en tirer, sur ce type de programme, d'une part, et sur la manière de les évaluer, d'autre part ?

Apporter des réponses à ces questions qui m'ont été posées m'amène d'abord à présenter le PCPA Guinée (PROJEG). Ensuite, j'aborderai, en partant de mon expérience, les méthodes de mesure des changements, le bilan que je peux dresser et, en conclusion, je partagerai les enseignements que nous pouvons en tirer.

Le PROJEG et les enjeux de la société civile en Guinée

Le PROJEG est né en 2007^[6] dans un contexte marqué par la quasi-faillite d'un Etat ayant perdu toute crédibilité et légitimité aux yeux de citoyens dont la paupérisation s'accroissait. Les mandats des élus locaux et ceux de l'Assemblée nationale étaient devenus caducs. Les ressources que procure l'exploitation minière (33 % des recettes publiques) sont détournées ou dilapidées. La violation des droits de l'Homme est une pratique récurrente depuis des décennies et toute contestation du pouvoir, principalement celle des jeunes, est très souvent réprimée dans le sang. Les voix des Organisations de la société civile (OSC) sont les seules qui restent audibles et écoutées dans ce climat de violence et de désespoir. Les partis politiques ont presque disparu de l'espace public. Les pays limitrophes (Libéria, Sierra Leone, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau) ont vécu ou vivent encore de longues années de guerre civile. Les relations de coopération avec les pays développés ainsi qu'avec les institutions de la coopération multilatérale sont suspendues pour raison de mauvaise gouvernance et de déficit démocratique.

[6] Le processus de mise en place a débuté vers les années 2002.

Les enjeux que la société civile se fixe dans ce contexte, avec les éclairages apportés par l'étude préalable^[7] se déclinent comme suit :

- participation à la consolidation de la paix et de pratiques respectueuses des droits de l'Homme et de la bonne gouvernance,
- contribution à l'émergence d'un environnement institutionnel favorable à une expression plurielle et multipartite,
- positionnement de la société civile comme un acteur déterminant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté,
- participation des jeunes dans les organes de gestion et de prise de décision des collectivités locales et du mouvement associatif.

Il ressort clairement que le PROJEG a vocation à induire des changements qui feraient : *i)* des organisations de la société civile des acteurs organisés et écoutés, capables de favoriser l'existence d'un Etat respectueux des principes de la démocratie, des droits de l'Homme, d'une bonne gouvernance économique de la Guinée ; et *ii)* des jeunes reconnus et présents dans les cadres de prise de décision dont les Conseils des collectivités locales.

Le PROJEG a-t-il des objectifs clairement définis et en adéquation avec les enjeux de la société civile, une stratégie et les outils nécessaires permettant de s'assurer que les actions soutenues contribuent à induire les changements escomptés ?

Les mesures du changement

Le PROJEG s'est appuyé sur trois instruments pour assurer le suivi et l'évaluation du programme : le cadre logique, le dispositif de suivi-évaluation et les évaluations externes.

Le cadre logique

Il était destiné à faciliter la collecte de données renseignant sur la mise en œuvre d'activités soutenues à travers le fonds d'appui principalement. Aucun lien n'avait été construit entre les enjeux de la société civile et les résultats attendus.

[7] L'étude préalable avait pour objet de définir les termes du futur programme (PCPA Guinée) à soumettre au ministère des Affaires étrangères (MAE). Il a permis de poser le diagnostic de la société civile, d'identifier les lieux de concertation avec les pouvoirs publics et les acteurs impliqués, de proposer les modalités d'organisation et de pilotage du PCPA Guinée.

Encadré 1

Indicateurs de résultats du PROJEG

Faciliter, dans le cadre d'un partenariat pluri-acteurs, la participation de la société civile et de la jeunesse guinéennes à la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles de développement.

R1 La capacité opérationnelle et la bonne gouvernance des OSC guinéennes appuyées par le PROJEG sont renforcées.	<ol style="list-style-type: none">1. 100 % des OSC appuyées par le PROJEG disposent des documents de base.2. L'ensemble des OSC a atteint les résultats définis dans leurs actions soutenues par le PROJEG.
R2 Des cadres de concertation et de mise en réseau construits autour d'un partenariat pluri-acteurs sont fonctionnels.	<ol style="list-style-type: none">1. Les sessions prévues dans le cadre du fonctionnement des mécanismes de concertation du PROJEG se tiennent (Comité de pilotage – COPIL, Assemblée générale, Conseil régional – CR) selon les règles et principes du programme.2. Les décisions et initiatives prises par les dispositifs de concertation sont mises en œuvre et atteignent leurs objectifs.3. Le nombre de partenariats entre associations françaises et OSC guinéennes est passé du simple (11) au double.

Ce déficit sera relevé par l'évaluation intermédiaire du programme (2010).

Le dispositif de suivi-évaluation (DSE)

Il a pour objet de définir des indicateurs par résultat et l'élaboration d'un mécanisme de renseignement de ces indicateurs. Il a contribué à définir les responsabilités des parties prenantes du PROJEG dans le suivi des activités financées par lui. Il a permis de déterminer les sources et les moyens de vérification des preuves en fonction des indicateurs, de préciser le lieu de collecte et la personne en charge de la collecte des informations (salariés du PROJEG, membre d'une OSC, partenaire, responsable d'une structure déconcentrée de l'administration). La participation de ces acteurs dans le suivi des activités a l'avantage de susciter au sein des collèges régionaux^[8] du débat entre les membres du programme et les OSC qui ont contractualisé avec le PROJEG. Le collège devient un lieu où l'on rend compte aux pairs.

[8] Les collèges régionaux sont des espaces de débat et d'échange autour de quatre sessions par an. Ils facilitent la mise en réseau des organisations ainsi que la réflexion sur les thématiques et les activités du programme.

Les évaluations externes

Ces évaluations contractuelles, commanditées par le bailleur (AFD), le PROJEG en a connu deux dont la première dite intermédiaire a été réalisée en 2010 et la seconde dite finale correspond à la clôture de la convention 2008-2012.

L'évaluation intermédiaire avait des questions évaluatives adossées aux critères d'efficacité, de pertinence, d'appropriation par les membres du programme. Les questions évaluatives s'intéressaient à trois aspects :

- les dispositifs de pilotage et de mise en œuvre du PROJEG tels que le Comité de pilotage, la place du Chef de file dans son rôle de garant de la transparence du programme, le rôle du Secrétariat exécutif, la gestion et l'attribution des fonds d'appui ;
- la capacité du programme à atteindre ses résultats à travers les actions qu'il soutenait et le rôle du suivi-évaluation comme instrument de vérification de la mise en œuvre des orientations du PROJEG et de leur amélioration ;
- la capacité du programme à : *i)* pérenniser et faire des collèges régionaux un espace d'expression plurielle, de construction d'initiatives et de partenariats locaux, *ii)* prendre en charge les problématiques de la jeunesse à travers sa gouvernance, ses cadres de concertation et ses outils d'appui aux initiatives et *iii)* s'adapter à un contexte d'instabilité sociopolitique.

Cette évaluation a permis la reformulation des objectifs du PROJEG et construit un lien plus clair avec les enjeux de la société civile identifiés lors de l'étude préalable. Les objectifs issus de cette évaluation et validés par le Comité de pilotage du PROJEG se déclinent comme suit :

- objectif général : la société civile guinéenne, et notamment les organisations de jeunes dans le cadre d'un partenariat pluri-acteurs, pèsent sur la définition et la mise en œuvre des politiques publiques, afin que ces politiques contribuent au développement durable et à la réduction des inégalités et de la pauvreté ;
- objectif spécifique 1 : amener la société civile à contribuer plus particulièrement à l'évolution des politiques et des gestions publiques les plus stratégiques au niveau national, régional et local ;
- objectif spécifique 2 : appuyer la société civile dans la consolidation de la démocratie et de la paix pour favoriser le débat public et la mise en œuvre efficace des politiques publiques.

L'évaluation a contribué à améliorer l'efficacité du programme et à renforcer la cohérence entre les objectifs. Elle a orienté la réflexion sur plusieurs questions, notamment les questions suivantes :

- Sur quelles politiques ou quelles gestions publiques cibler l'action du PROJEG ?
- Quelles capacités, quelles qualités renforcer au sein des OSC ?
- Quels types d'action, de quels types de collectifs soutenir prioritairement pour atteindre ces objectifs ?
- Quelle articulation construire entre le niveau local et national dans les projets à soutenir ?

Les réponses apportées à ces questions ont permis d'améliorer l'efficacité du fonds d'appui.

L'évaluation finale a retenu comme champ évaluatif « l'efficacité de l'appui du PROJEG dans la construction de dynamiques pérennes ». Les acteurs du programme considèrent comme impératif de pouvoir mesurer en quoi les dynamiques actuelles sont susceptibles de devenir pérennes et comment les favoriser. Les questions évaluatives étaient centrées sur la connaissance des dynamiques et la capacité du PROJEG à appréhender les facteurs externes susceptibles de peser sur ces dynamiques.

Cette évaluation qui semblait être plus en mesure de s'intéresser aux changements induits par le PROJEG au bout de cinq ans de mise en œuvre, sera plus un état des lieux des dynamiques induites ou renforcées par le PROJEG.

Quel est le bilan que l'on peut tirer des pratiques d'évaluation et de leurs instruments ?

Le bilan

Le constat tiré de nos expériences d'évaluation révèle un écart entre les méthodologies utilisées et leur capacité à évaluer les changements induits par les PCPA. Les raisons qui peuvent expliquer ces difficultés à évaluer les changements sont multiples.

Rendre lisible les enjeux de changement

Durant les trois premières années du programme (phase pilote et deux premières années de la phase programme), il n'y avait pas d'objectifs clairement définis permettant d'appréhender les changements ciblés par le programme. « *La finalité du PROJEG est que les acteurs de la société civile guinéenne participent pleinement au processus de développement et de lutte contre la pauvreté et les inégalités. Qu'ils puissent être force de proposition, au côté de l'État, pour définir les politiques publiques de développement. Qu'ils soient en mesure de participer utilement à la mise en œuvre de ces politiques publiques* » (extrait du document de la phase pilote). La professionnalisation, le plaidoyer et l'influence des politiques publiques et la promotion de la jeunesse étaient retenus comme axes d'intervention du programme.

Le caractère très confus des objectifs ne permettait pas de définir des indicateurs pertinents en termes de changement, et faire du cadre logique un outil de suivi et d'évaluation efficace. Par ailleurs, le fait d'avoir des indicateurs attendus de nature quantitative et très factuels a posé des difficultés dans la définition de ceux-ci. De plus, même renseignés, nous nous sommes rendu compte qu'ils n'apportaient pas d'informations sur la capacité du programme à induire du changement.

Prendre en compte les acteurs

Le PCPA met en œuvre ses activités à travers ses membres et les initiatives qu'il appuie. L'atteinte des résultats qu'il s'est fixés est tributaire de la capacité de ses membres à s'inscrire dans des dynamiques susceptibles de produire le changement. Il en découle, d'une part, un besoin de partage des enjeux/objectifs qui portent en filigrane les changements et, d'autre part, une bonne définition de la place des acteurs du programme dans le dispositif de suivi évaluation. Il doit y avoir un échange constant entre les parties prenantes du programme (Comité de pilotage-exécutif-membres) au regard des enjeux sur lesquels s'engage le PROJEG. Des questionnements doivent être suscités sur

la capacité des actions ou projets soutenus à changer les rapports entre les citoyens d'une part, les citoyens, l'administration et les élus d'autre part.

Des actions menées par des OSC locales avec l'appui du PROJEG, ont abouti au bout de trois ans au départ de présidents de Conseils locaux accusés de détournement de ressources issues de l'exploitation minière. Ces situations qui ont été riches en enseignements sur des jeux d'acteurs et des stratégies de construction de rapports de force n'ont pas pu être renseignées. Ces changements revêtent un caractère précaire, du fait qu'ils reposent uniquement sur une reconnaissance locale et la faiblesse de l'administration. Ils nous interrogent autant sur nos outils et méthodes pour déceler et lire ces processus lents que sur notre capacité à appréhender et accompagner les facteurs de durabilité ou de pérennité des changements induits.

Les changements institutionnels peuvent être considérés comme une autre facette du changement social s'ils sont le produit d'actions concertées et pluri-acteurs. Ils sont le plus souvent des résultats de l'engagement des OSC et reflètent de profonds changements sociaux ou d'infléchissement de rapports de forces. C'est le cas des lois pénalisant les pratiques d'excision ou criminalisant la torture... Ils ont l'avantage de conférer une durabilité aux changements et offrent une voie légale de recours lorsqu'ils sont violés. Ceci reconforte la fonction de veille qu'assument les OSC.

Les enseignements

Les PCPA visent à produire des changements sociaux inspirés par des valeurs et des principes que sont l'équité, la démocratie, la transparence, le respect des droits de l'Homme dans des contextes où les acteurs politiques et communautaires développent des pratiques qui vont à l'encontre de ces principes et valeurs.

Cette dimension du PCPA comme outil inducteur de changement est très peu prise en compte dans ses processus de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation. C'est en cela que repenser l'évaluation du PCPA, ses étapes et outils de mise en œuvre, apparaît comme incontournable.

- **L'étude préalable**, en mettant ensemble les acteurs locaux et nationaux de la société civile pour poser l'état des lieux (situation de départ du projet) dans la perspective de produire les changements sociaux souhaités par la société civile, constitue l'étape fondatrice du projet collectif porté par le PCPA. A ce titre, celle-ci doit prendre en compte la dimension de projet-processus qu'est un PCPA et faciliter l'élaboration de méthodologies qui permettent de questionner d'une façon récurrente la capacité du programme à induire les changements à travers ses orientations, ses dispositifs et la place des acteurs dans des contextes très mouvants. L'élaboration des termes de référence de l'étude préalable devient centrale dans l'amorce des processus de mise en place des PCPA, dès l'instant qu'elle concourt à la formulation d'une vision et d'objectifs de changements.
- **La construction du cadre logique** doit être un exercice qui donne la possibilité à l'ensemble des parties prenantes du programme engagées dans des projets de changements sociaux de construire une programmation qui rende transparents les liens entre enjeux, objectifs, objectifs spécifiques, sous-objectifs, activités et indicateurs. Le dispositif de suivi-évaluation (DSE) qui en découle fixe plus facilement les responsabilités de chaque acteur et les échéances.

- **Les évaluations contractuelles** (intermédiaire et finale) constituent des moments collectifs de revue et d'analyse de l'itinéraire et des moyens engagés par le programme en vue d'induire les changements escomptés en tenant compte des contextes de mise en œuvre. Le rôle de l'AFD est fondamental dans ce processus comme garant du respect de la démarche qui prend naissance avec l'étude préalable. L'AFD doit autant que possible veiller à ce que les évaluations contractuelles participent à vérifier la contribution du programme à induire des changements.

Le suivi-évaluation pose la question de savoir ce que l'on mesure et à qui l'on rend des comptes. Pour l'avancée du programme vers ses objectifs, il est intéressant de mesurer effectivement les résultats des projets portés par les acteurs du programme sur le long terme. Par contre, ces éléments ne renseignent pas directement sur la capacité du programme à se dérouler correctement, étant donné que l'évolution des acteurs ne dépend pas uniquement de l'action du programme. Faut-il, vis-à-vis du bailleur, développer d'autres indicateurs qui renseignent sur la mise en œuvre et le développement correct du programme ?

- **Les outils de financement** doivent occuper une place centrale comme instrument qui induit et accompagne des dynamiques. Une attention particulière doit être accordée à ces outils afin que ne soient pas privilégiées des relations de bailleurs-bénéficiaires entre le programme et les acteurs de la société civile. Le fonds au-delà de sa dimension financière doit être un outil pour atteindre des résultats et mettre en œuvre une stratégie.

Il peut être un outil politique *i)* en renforçant la reconnaissance du programme et la mobilisation des OSC, *ii)* en permettant de mieux connaître les différents territoires, leurs acteurs et leurs besoins, *iii)* en facilitant la réactivité dans un pays confronté à de graves crises politiques et des violations récurrentes des droits de l'Homme.

Il peut être un outil structurant en permettant *i)* le renforcement des compétences par la mutualisation de l'expertise, *ii)* le décloisonnement entre acteurs grâce à l'émergence de partenariats innovants : en imposant des critères de partenariat, *iii)* en stimulant les OSC à chercher des partenaires en dehors de leurs cercles habituels, ce qui a fait tomber les barrières entre certains acteurs (OSC et élus, OSC et administration, etc.).

Il peut être un outil capable de faire vivre les principes du PROJEG grâce à des règles et des dispositifs de sélections des projets à soutenir.

2.2. Comment évaluer la contribution des actions de développement en matière de genre au changement social ?

Elisabeth Hofmann

Cette contribution tente d'apporter des éléments de réponse à trois interrogations : la manière dont les ONG induisent ou contribuent à des changements sociaux liés aux rapports sociaux de sexe^[9], le mode d'évaluation de ces contributions au changement social et les accompagnements pertinents pour améliorer ces pratiques d'évaluation.

Au préalable, il est utile de clarifier ce que signifie « prendre en compte le genre » dans les interventions des ONG. Une typologie largement admise (Kabeer et Subrahmanian, 1996) propose trois catégories :

- les projets aveugles au genre : la dimension genre n'est pas prise en compte (il n'y a pas de données sexospécifiques. Pour exemple, lors des enquêtes, les membres d'une famille sont pris en tant que groupe homogène : les chefs de famille parlent au nom de la famille,...). Par cette absence de distinction, ces projets ont renforcés les inégalités hommes/femmes. Dans ce contexte, les hommes peuvent mieux saisir les opportunités offertes par le projet, ce qui leur permet d'améliorer certains aspects de leurs conditions de vie, alors que les femmes connaissent une moindre amélioration ;
- les projets neutres par rapport au genre : la variable genre est intégrée dans le diagnostic et le suivi-évaluation, de manière à profiter autant aux femmes qu'aux hommes et à ne pas creuser l'écart existant ;
- les projets « progenre » : leur objectif principal ou un de leurs objectifs secondaires est de réduire les inégalités hommes/femmes et d'améliorer ainsi la situation des femmes.

Seul le troisième type de projet agit délibérément en faveur d'un changement social positif en termes de genre. Il cherche à renforcer les droits des femmes et/ou à atténuer les rapports de domination auxquels elles sont soumises. Concernant le premier type de projet, il est important

[9] Le terme « rapports sociaux de sexe » a été utilisé dans le milieu académique français avant que le terme genre ne se soit vulgarisé.

de souligner que le changement social généré peut entraîner une détérioration des conditions de vie des femmes ou de creuser l'écart hommes/femmes quant au pouvoir décisionnel, leur revenu et indépendance. La prise en compte du genre ne figurant pas dans les termes de référence, les effets non attendus découlant de nombreux projets sont peu évalués. Beaucoup d'évaluateurs ne sont pas sensibilisés aux différentes formes et répercussions des inégalités hommes/femmes existantes. Ainsi, ces évaluateurs ne maîtrisent pas les outils spécifiques développés ni ne pratiquent les modes de collecte de données participatives, qui font une place aux femmes dans les échanges et les réflexions analytiques, de préférence dans des cadres collectifs.

Comment les interventions des ONG en matière de genre sont susceptibles d'induire ou de contribuer à des changements sociaux ?

Les rapports de genre dans une société donnée sont multiples et divers. Ils concernent tous les domaines de la vie publique et privée des individus qui la composent. Il s'agit de rapports complexes, variables dans le temps et dans l'espace, et variables aussi selon les sous-groupes concernés, le contexte, etc. Ils peuvent se manifester entre deux individus (les rapports sociaux dans le couple, par exemple), au sein de la société dans son ensemble (lois et normes sociales), voire à une plus grande échelle (les migrations internationales des employées domestiques, par exemple), en passant par toutes les échelles intermédiaires (la famille élargie, l'association locale, la communauté, etc.). Les rapports sociaux de sexe s'articulent bien évidemment avec les rapports sociaux de classe et ceux liés à d'autres facteurs (origine ethnique, religion, validité/handicap, clivages urbain-rural, etc.) et sont plus ou moins liés entre eux. Le statut, les rôles et les interactions avec les autres sont aussi déterminés par l'âge des individus et peuvent varier au cours d'une vie (une femme jeune célibataire ne vit pas les mêmes rapports sociaux qu'une femme d'un certain âge, qui a eu des enfants et dont le fils aîné, par exemple, vit avec son épouse dans le même foyer, etc.). L'approche genre implique cette vision intersectionnelle^[10], tenant compte du fait que le genre s'articule toujours avec d'autres facteurs sociaux. Les femmes entre elles ne forment pas en tous les cas un groupe homogène, mais à l'intérieur d'un même groupe social mixte (femmes et hommes), les femmes ont souvent une position subordonnée ou désavantagée par rapport aux hommes.

Les changements sociaux, en termes de genre, peuvent être très divers : participation accrue des femmes dans des instances décisionnelles, hausse des revenus dont elles peuvent contrôler l'usage, vote et application d'une loi contre les différents types de violences faites aux femmes (conjugales, déscolarisation,...), meilleure contribution des hommes aux tâches domestiques, implication active des hommes dans l'appui à leur partenaire séropositive au sein des couples sérodiscordants, etc. Comme tout changement social, ils peuvent concerner les sphères publiques ou privées, les changements dans l'une influençant ceux dans l'autre sphère. Selon la nature du projet, on touche à des champs d'intervention très divers, comme les violences, le microcrédit, l'agriculture, les infrastructures, la participation politique, etc. Dans tous ces domaines, les actions de développement peuvent

[10] La notion d'« intersectionnalité » (Crenshaw et Bonis, 2005) met l'accent sur l'entrecroisement de différentes caractéristiques sociales d'une personne ou d'un groupe de personnes.

contribuer au changement des rapports de genre. D'abord, par des actions qui bénéficient directement aux femmes : formations, appui/accompagnement, accès à des crédits, des soins, des conseils, etc. Ensuite, en renforçant les ressources et les compétences des acteurs locaux actifs, en termes de genre, ou en faisant un travail de plaidoyer et de vulgarisation sur le genre, intégré dans toute la gestion du cycle de projet, du diagnostic au suivi-évaluation. Il faut pour cela viser autant de mixité, voire de parité que possible dans les instances et les équipes, ce qui implique la formation de femmes dans certains domaines techniques si trop peu de candidates compétentes postulent. Enfin, il faut renforcer les compétences en genre des professionnels et intégrer les compétences genre explicitement dans les profils des postes des personnels local, expatrié et au Siège. Pour permettre une contribution significative au changement social en termes de genre, les acteurs doivent s'en donner les moyens et défendre le surcoût de cette plus-value face aux financeurs.

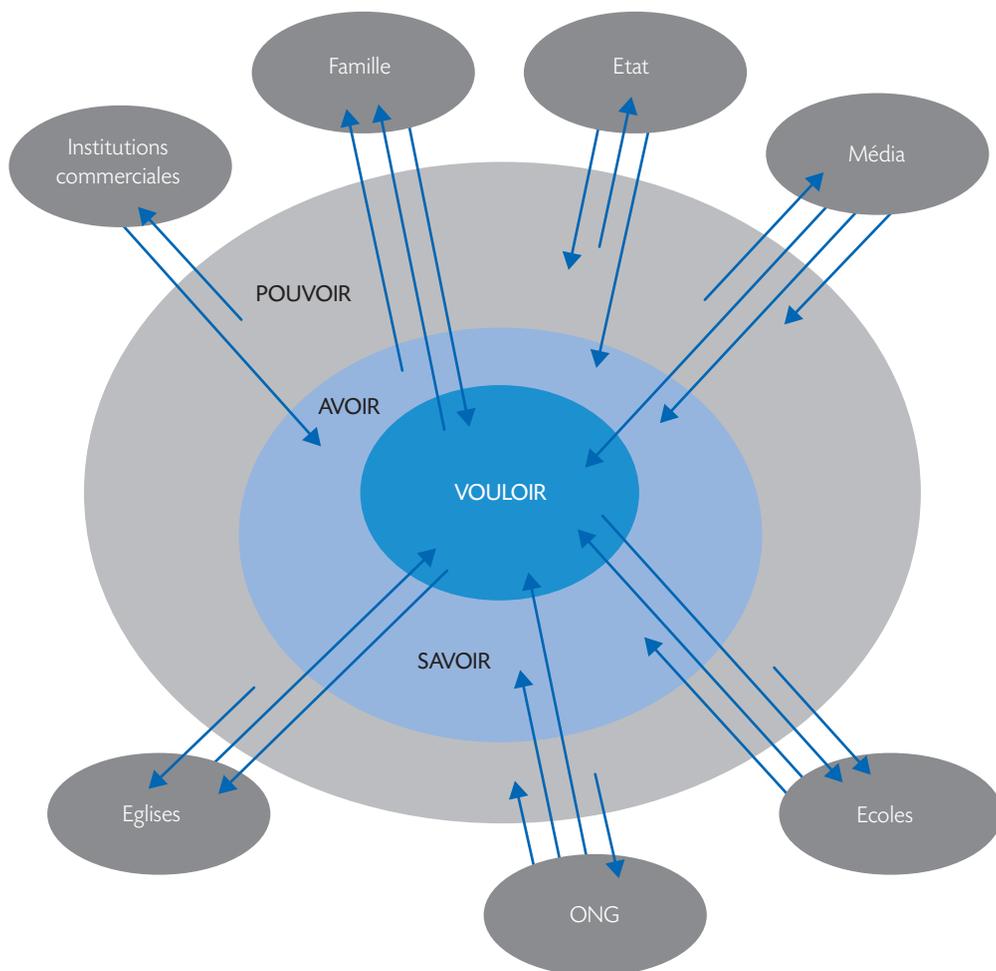
Certaines formes de changement social sont fréquemment visées dans les projets de genre :

- l'amélioration de l'accès et du contrôle des ressources,
- l'amélioration des droits des femmes, formellement (avancées législatives) et effectivement (application des lois),
- l'amélioration de la protection contre les violences de genre.

Pour atteindre ces objectifs, différentes stratégies existent et peuvent être combinées. L'une d'elle est basée sur la notion d'*empowerment*, apparue dans les années 1960. Le terme est alors utilisé dans le contexte des luttes des Noirs américains pour leurs droits et contre la pauvreté. Il sera repris par les mouvements de femmes latino-américaines et, au Canada, dans des domaines comme la santé publique des populations indiennes. La « pédagogie des opprimés » que Freire décrit en 1970 renvoie à la notion d'*empowerment* par l'acquisition d'une conscience critique : transformation des consciences par l'éducation comme pratique de la liberté : « *l'humain est capable de réflexion et d'action pour transformer sa situation, pour se libérer* ». Plusieurs auteures théorisent le concept à partir de l'approche des mouvements de femmes des Suds : Naila Kabeer et Srilatha Batliwala en Asie, Magdalena León en Amérique latine, Sarah Longwé, etc. La diaspora joue également un rôle important dans le développement de la notion. On assiste à des initiatives très réussies d'adapter ces impulsions qui venaient à l'origine des féminismes du Nord aux contextes locaux dans les Suds. La pertinence de la notion d'*empowerment* vient de sa multidimensionnalité car, malgré certaines avancées en termes d'égalité des femmes, les réalités sont toujours préoccupantes : beaucoup de femmes sont peu ou pas instruites, sans contrôle de fertilité et sans ressources propres, menacées ou victimes de violences et – dans un nombre toujours considérable de pays – avec un statut légal inférieur à celui des hommes. L'éducation des filles apparaît comme une condition *sine qua non* pour l'*empowerment* des femmes, mais malgré les améliorations du taux de scolarisation des filles, la qualité de l'enseignement et les conditions dans lesquelles beaucoup apprennent restent très insatisfaisantes. Les organisations de femmes des Suds sont encore souvent fragiles et en proie à des instrumentalisations politiques.

L'*empowerment* fait référence à deux dimensions complémentaires et articulées entre elles : la dimension individuelle concerne le pouvoir qu'une femme peut avoir sur sa propre vie et sa capacité de décider au sein du couple, de la famille, de la société ; la dimension collective renvoie au pouvoir des groupes (de femmes ou mixtes) dans une vision collective de changement social, de plus de justice sociale pour les femmes et les hommes. La notion d'*empowerment* peut se décliner de différentes manières (voir l'annexe) pour guider la conception et l'évaluation de projets de développement.

Schéma 5. Articulation des dimensions de l'empowerment avec les acteurs sociaux



Source : Recherche Empowerment ATOL, 2002

Parmi ces déclinaisons, celle de la coopération belge modélise le changement social en termes de genre par un renforcement de quatre aspects de l'empowerment (Charlier et Caubergs, 2007 :

- l'avoir : le pouvoir économique ainsi qu'une meilleure santé, un gain de temps, l'accès à certains services comme le crédit, l'information et la formation, des centres de santé, le marché, etc.
- le savoir et le savoir-faire : les connaissances ou compétences pratiques et intellectuelles et l'application de ces connaissances, leur traduction en actions ou en ressources,

- le vouloir : la force psychologique, les valeurs, la confiance en soi, l'image de soi, la prise de conscience de son propre projet de vie ainsi que des défis qui se posent à sa communauté, l'état d'esprit (être) et la capacité de l'utiliser vers l'autre (savoir-être),
- le pouvoir : la possibilité de prendre des décisions pour soi-même et pour les autres, d'assumer sa responsabilité, d'être libre dans ses actes et d'utiliser les ressources qui découlent de l'avoir, du savoir et du vouloir.

L'*empowerment* n'est donc pas un état à atteindre, mais un processus non-linéaire que des projets de développement cherchent à renforcer. Le schéma 5 illustre l'articulation des dimensions de l'*empowerment* avec les acteurs sociaux. A travers les différentes flèches, il montre les influences des différents types d'acteurs sur les différents aspects de l'*empowerment* et met aussi en avant les répercussions de l'*empowerment* en termes de transformations sociales et sociétales.

Comment évaluer ces démarches ?

...aux niveaux individuels et collectifs

Pour produire ou renforcer un changement social en faveur de plus d'égalité et de justice de genre, un projet doit faire évoluer les rapports sociaux que les individus entretiennent en fonction de leurs identités sexuées socialement construites. La dimension individuelle est inéluctable. L'accent est mis sur les rapports entre personnes de sexe différent, mais il doit également être tenu compte des relations entre personnes de même sexe, dans la mesure où elles sont influencées par des considérations de genre. A titre d'exemple, on peut citer des rapports de domination entre personnes de même sexe fondés sur des stéréotypes de genre, comme, par exemple, des restrictions imposées à une jeune femme par sa belle-mère ou des violences homophobes.

Toute initiative en faveur du genre vise entre autre ce niveau individuel afin de produire un changement social qui touche aussi *in fine* le niveau collectif : c'est en renforçant le « vouloir » et le « pouvoir » que l'appui à l'« avoir » et au « savoir » peuvent avoir des effets sur la vie des femmes. Ce renforcement des quatre aspects rend les femmes davantage capables et motivées de s'investir utilement dans des structures collectives, d'y prendre des responsabilités, de mobiliser d'autres personnes, etc. En plus de la dimension individuelle, la dimension collective est essentielle pour comprendre et influencer la transformation de la société, pour multiplier les changements individuels et pour pérenniser les changements sociaux. Dans une évaluation, en termes de genre, il est indispensable de considérer ces deux dimensions.

...selon une déclinaison de l'*empowerment*

L'évaluation de la prise en compte du genre peut se faire sur la base d'une déclinaison de l'*empowerment* (les quatre aspects de l'*empowerment* du schéma 5 ou les quatre types de pouvoir – voir tableau 2). A titre d'exemple, le guide de l'ancienne commission belge Femmes et développement (Charlier et Caubergs, *ibid.*) propose de travailler avec les quatre aspects, respectivement au niveau collectif et individuel, et ceci, aux différentes étapes du cycle de projet, dont l'évaluation : d'abord, faire le diagnostic en s'intéressant aux quatre aspects (avoir, savoir, vouloir, pouvoir) dans leurs

dimensions individuelles et collectives ; ensuite, monter le projet pour qu'il réponde (ou du moins tienne compte) des faiblesses des populations concernant ces quatre aspects dans leurs deux dimensions ; et enfin l'évaluer selon cette même grille à quatre aspects à double dimension. En revanche, l'autre déclinaison, les « quatre types de pouvoirs », qui s'inspire aussi des travaux de Foucault sur le pouvoir, vise clairement la dimension individuelle pour trois d'entre eux (« de », « intérieur » et « sur ») et fait de la dimension collective un type de pouvoir spécifique (« avec »). L'une et l'autre de ces déclinaisons peuvent servir habilement de grille de base pour toute évaluation de la transformation en termes de genre, car leur multidimensionnalité permet de saisir des changements durables et structurants.

Les schémas 6 et 7, tirés de Charlier et Caubergs (2007) visualisent les deux niveaux, individuel et collectif, pour le développement d'indicateurs d'*empowerment*, qui permettront d'évaluer le changement social en termes de genre :

L'évaluation des aspects « avoir » et « savoir » au niveau individuel (comme la catégorie du « pouvoir de ») sont déjà au cœur de beaucoup d'évaluations : vérifier si les bénéficiaires ont eu un meilleur accès à des crédits, ont augmenté leurs revenus, renforcé leurs connaissances et compétences, etc. Les défis particuliers de l'évaluation de l'*empowerment* se situent plutôt dans les dimensions « vouloir » et « pouvoir » (ou dans le « pouvoir intérieur » et le « pouvoir avec » dans la déclinaison par pouvoirs). D'une part, on touche ici pleinement aux constructions sociales : oser prendre la parole pour défendre son propre point de vue en public, l'image qu'une femme a de soi-même, son courage pour sortir d'un rôle socialement attendu, etc. D'autre part, on fait référence aux notions de mobilisations sociales et/ou de structuration d'un groupe de personnes : cohésion au sein de structures collectives, nature des processus de concertation, partage réels des pouvoirs décisionnels, etc.

Schéma 6. Indicateurs d'*empowerment* – niveau individuel

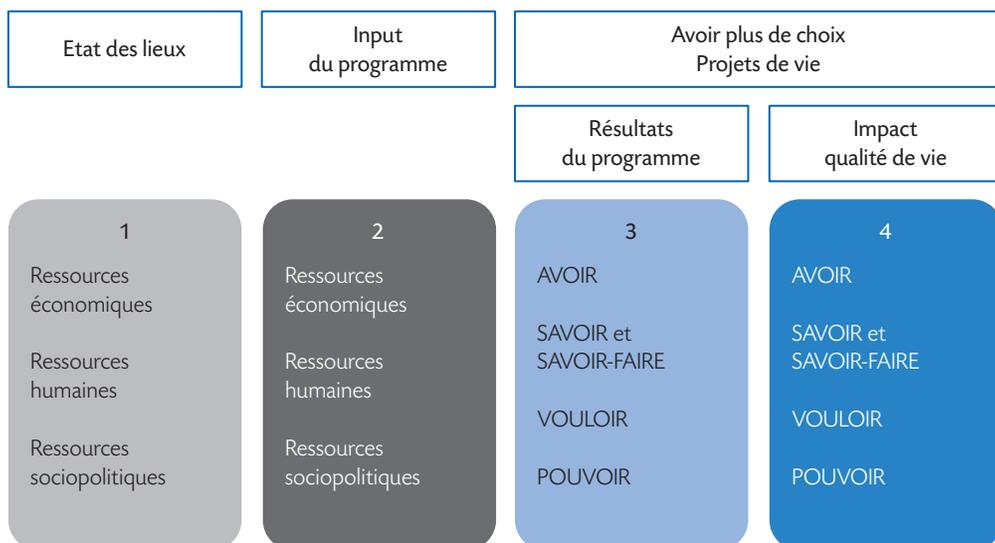
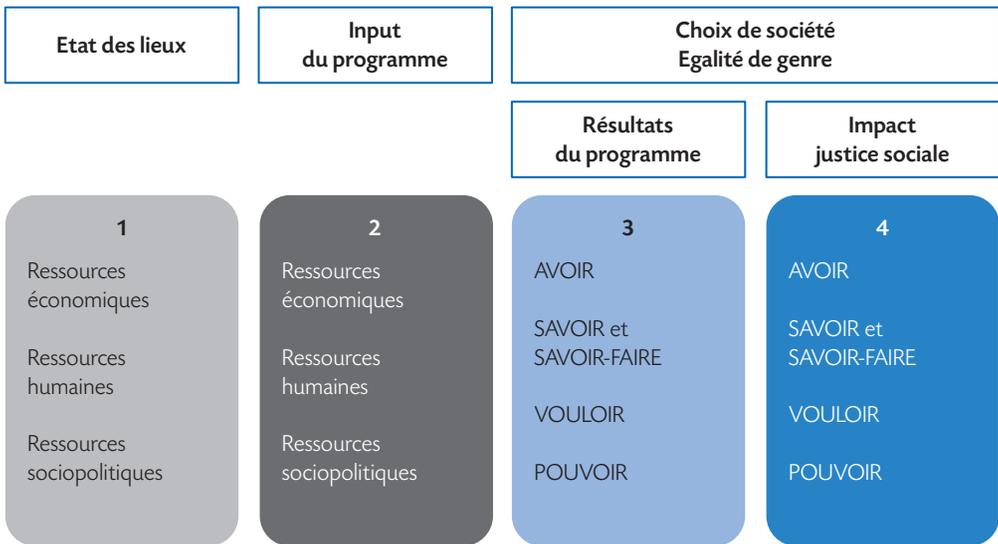


Schéma 7. Indicateurs d'empowerment – niveau collectif



Source : Charlier et Caubergs (2007).

...en tenant compte de l'évolution des perceptions

L'évaluation cherche à capter les évolutions des constructions sociales des identités féminines et masculines et des rapports sociaux qui s'opèrent sur la base de ces identités. Cet aspect de l'évaluation s'intéresse aux perceptions des personnes et notamment (mais pas uniquement) des femmes. L'accent, lors de l'évaluation d'un projet en cours ou terminé, est alors mis sur les changements que les personnes concernées perçoivent et éventuellement les raisons (perçues) pour ces changements, afin de comprendre le caractère significatif de la contribution du projet. A titre d'illustration, il est important de ne pas s'arrêter au constat (observable) que certains bénéficiaires prennent plus facilement la parole en public qu'avant, mais de vérifier comment les femmes concernées perçoivent ce changement et quelles en sont les raisons, selon elles : est-ce uniquement parce que le projet a instauré un fonctionnement par « tour de table » où tout le monde doit parler ? Est-ce que les femmes concernées apprécient cette évolution ou est-ce que ce fonctionnement les met plutôt mal à l'aise ? Est-ce important pour elles ? Les réponses obtenues à la question sur les raisons des changements constatés restent difficiles à interpréter, car elles ont tendance à pointer des éléments déclenchant, plutôt que de faire ressortir une analyse des causes sous-jacentes plus profondes (ce qui permettrait d'apprécier la contribution du projet à ces changements).

Pour « capter » l'évolution de ces perceptions, les évaluations ont recours à des entretiens semi-structurés et des *focus-groups*, mais aussi à des moyens moins conventionnels, comme des formes d'expression artistique. Des expériences intéressantes ont été entreprises où des mécanismes d'auto-évaluation (par exemple à partir de grilles journalières que les femmes remplissent au jour le jour) amènent les personnes concernées à prendre conscience des changements dans leurs vies, ce

qui peut représenter en tant que tel un élément de renforcement de l'estime de soi. Ces démarches s'inscrivent pleinement dans l'évaluation formative, c'est-à-dire dans des démarches évaluatives participatives qui ne servent pas uniquement à la collecte de données mais qui aident directement les populations concernées à mieux appréhender leur propre situation et leur évolution.

Il ne s'agit pas de limiter l'évaluation des perceptions des changements aux femmes concernées. Il est très instructif d'avoir aussi un retour de l'entourage des individus : leurs époux, pères, fils, belles-mères, etc. ainsi que des personnes ressources et représentants des autorités (formelles et traditionnelles) de la communauté, comme l'infirmière, le prêtre, l'institutrice, des « anciens » du village, l'élu local, etc. Cet élément est important car une des critiques fréquentes sur la cohérence de projets genre est qu'ils travaillent avec les femmes pour les appuyer dans un processus qui risque de les mettre en décalage avec leur milieu. L'évaluation de la capacité du projet à soutenir aussi l'évolution du milieu qui entoure les bénéficiaires directes (par des sensibilisations à travers des séances de théâtre, par exemple) peut être un point important d'une évaluation d'un projet genre.

...à travers l'évaluation de la participation

Pour ce qui est de la dimension collective, certains points factuels peuvent facilement être pris en compte (présence des femmes dans des structures mixtes, participation aux réunions, représentation dans des instances décisionnelles, etc.). De plus, le recours à des observations peut permettre de capter des aspects qualitatifs pour apprécier l'effectivité de la participation des femmes dans des réunions mixtes : l'équipe d'évaluation peut observer la disposition physique des femmes et des hommes dans la salle, la prise de parole (quand, combien de fois, pour combien de temps, avec quelles réactions, etc.), l'ambiance générale (convivialité, tensions, etc.), le mode de *leadership* exercé, etc.

Dans la perspective de parité, l'évaluation de la prise en compte du genre présente le risque de se concentrer sur la question de la participation des femmes dans des réunions ou institutions mixtes d'un point de vue uniquement quantitatif. Or, selon le contexte spécifique, la mixité de structures collectives peut être un facteur qui limite la participation réelle des femmes (qui n'oseront pas contredire des hommes publiquement), alors que des réunions préalables entre femmes et un apport de leur avis dans une instance décisionnelle par une représentante de ces femmes peuvent éventuellement rendre leur avis plus explicite. L'interprétation du degré de mixité approprié demande donc une prudence particulière.

Quant aux structures (associations, groupements, etc.) non-mixtes, l'observation des réunions ou d'autres opportunités de les voir fonctionner demeure importante. La détermination d'une *leader* forte peut parfois donner l'impression d'un dynamisme collectif, alors qu'il s'agit plus d'un « pouvoir intérieur » d'un individu que du « pouvoir avec » d'une grande partie des membres. Par ailleurs, une analyse du statut socioéconomique des *leaders* peut s'avérer révélatrice d'une dynamique autre que le genre : derrière l'impression d'un *empowerment* des femmes se cache parfois une reproduction de structures de domination traditionnelle (par exemple, une présidente d'association des femmes, épouse du chef de clan). Une vision intersectionnelle – tenant compte aussi des facteurs de classe, d'origine ethnique, de caste, d'âge, etc. – permet de mieux apprécier la situation dans sa complexité.

...par une équipe d'évaluation compétente

En tous les cas, les us et coutumes particuliers à un contexte spécifique concernant les rapports de genre dans le domaine public et privé doivent être pris en compte. La composition de l'équipe d'évaluation est importante et il est préférable d'y intégrer au moins une personne locale. Le sexe des membres de l'équipe d'évaluation est aussi un facteur à prendre en compte pour limiter les freins à l'expression libre des personnes interrogées individuellement ou collectivement. Dans l'idéal, l'ensemble des membres de l'équipe d'évaluation dispose de connaissances, de compétences et d'expériences en termes de genre. D'une part, ils doivent maîtriser les notions clé : différences sexe-genre, accès-contrôle, besoins pratiques-intérêts stratégiques, ainsi que les rôles multiples, *l'empowerment*, la construction sociale, etc. D'autre part, ils doivent savoir les appliquer dans le cadre de l'exercice évaluatif, avec les adaptations que chaque contexte culturel peut impliquer.

Les termes de références des évaluations intégrant le genre doivent explicitement aborder la dimension genre et ses effets. De même, pour les offres méthodologiques construites en réponse aux termes de références : les propositions méthodologiques de l'équipe d'évaluation doivent être propices à l'évaluation de la dimension genre, par exemple par une entrée *empowerment*. Les méthodes participatives d'évaluation sont à privilégier : discussions en petits groupes, atelier d'expression artistique avec analyse collective des résultats, implication active des bénéficiaires dans l'atelier de restitution de l'évaluation, etc. A des fins de triangulation, de telles méthodes participatives peuvent être combinées avec des observations ou des méthodes plus frontales, comme une collecte de données par questionnaire. La qualité de la prise en compte du genre dans l'offre méthodologique et le poids du genre dans le profil des membres de l'équipe d'évaluation doivent faire partie des critères décisifs pour la sélection de l'équipe d'évaluation. Dans la perspective d'une intégration transversale du genre, ces principes devraient s'impliquer à toutes les évaluations et non seulement à des évaluations de projets pro-genre.

Accompagner la prise en compte du genre dans les projets et les pratiques évaluatives

Le renforcement de la prise en compte du genre dans les projets et leurs évaluations se heurte aux limites de l'approche projet : des processus résolument participatifs nécessaires pour *l'empowerment* des femmes sont difficiles à mettre en œuvre dans le cadre de l'approche projet où tout est d'emblée planifié et déterminé : date, durée, budget, nature de l'activité, etc. Les initiatives qui visent *l'empowerment* cherchent plutôt à renforcer des processus complexes qui ne peuvent pas se dérouler selon un chemin entièrement pré-tracé. Néanmoins, certains accompagnements peuvent tout de même faire avancer l'intégration du genre à l'intérieur de ces limites que l'approche projet impose. En premier lieu, le renforcement des compétences de l'équipe de projet en termes de genre : la compréhension de l'approche genre et des notions connexes et la capacité de les traduire concrètement en action dans le projet, en les adaptant au contexte précis. Des formations sous forme d'ateliers ponctuels s'avèrent peu efficaces en la matière. Le recours à des « formations-actions »^[11] donne des résultats nettement supérieurs par l'accompagnement des apprenants

[11] A titre d'exemple, des formules du type : trois fois une semaine d'atelier, espacées de trois mois, avec un suivi-appui virtuel des applications entre les ateliers.

pendant le processus d'acquisition de compétences et leur opérationnalisation dans le champ de travail respectif de chaque apprenant. Par ailleurs, en complément aux formations de l'équipe en place, le renforcement en compétences en genre peut se faire par recrutement externe.

Comme évoqué *supra*, la mise en œuvre d'une démarche participative dans les projets ainsi que dans leurs évaluations est fondamentale pour l'intégration du genre. Pour permettre une évaluation de l'*empowerment* des femmes^[12] concernées, la meilleure préparation de l'évaluation est d'intégrer des activités réflexives et analytiques dans le projet lui-même, avec le double objectif de contribuer à la prise de conscience des femmes concernées et de permettre de garder des traces de leurs évolutions. A travers des ateliers réguliers ou par des formes de journal individuel les personnes auto-analysent les changements dans leurs vies et les expriment (oralement, par écrit, à travers des échelles de progression, artistiquement, etc.). Les mécanismes de suivi-évaluation ne seront donc pas uniquement des instruments de mesure des effets, mais auront potentiellement aussi des répercussions positives en termes de prises de conscience des bénéficiaires au sujet de leurs propres évolutions. Une telle conscientisation contribue à leur *empowerment*, et donc à la réduction des inégalités de genre et à la transformation sociale.

La complexité des démarches proposées risque d'entraîner des surcoûts qui peuvent représenter un effet dissuasif. Un des accompagnements les plus efficaces serait de mettre ces fonds nécessaires à disposition, afin que l'intégration du genre ne reste pas qu'un vœu pieux. Un tel financement de l'intégration du genre dans les projets et leurs évaluations peut se faire par une budgétisation appropriée qui permet de faire valoir le juste coût des ressources humaines et des formations nécessaires. Une autre possibilité serait de permettre des dispositifs de cofinancement d'un appui en termes de genre pour le montage de projets pro-genre, l'accompagnement de leur mise en œuvre et de leur suivi, ainsi que pour leur évaluation. Dans tous les cas, le discours sur l'intégration du genre ayant beaucoup progressé, il est aujourd'hui indispensable de l'accompagner des financements nécessaires pour que cette prise en compte des rapports sociaux entre femmes et hommes puisse être effective et générer les effets escomptés : la contribution aux changements sociaux auxquels les populations et parmi elles, les femmes, aspirent, dans le respect des objectifs et valeurs prônés.

[12] La majorité des projets genre s'adressent aux femmes, mais il existe aussi des projets genre qui concernent les hommes (dans le cadre de la prévention des violences de genre ou la lutte contre l'homophobie, par exemple) et parfois aussi dans une perspective d'*empowerment*.

Deux déclinaisons opérationnelles de la notion d'*empowerment* sont répandues et peuvent être utiles dans une démarche projet et en vue d'une évaluation. Ce tableau les présente face à face afin d'illustrer les correspondances qui existent entre elles.

Tableau 2. Deux déclinaisons d'*empowerment*

L' <i>empowerment</i> décliné en quatre types de pouvoir (Charlier, 2006)	Les quatre aspects de l' <i>empowerment</i> (Charlier et Caubergs, 2007)
<p>Pouvoir de</p> <p>Un pouvoir qui comprend la capacité de prendre des décisions, d'avoir de l'autorité, de solutionner des problèmes et de développer une certaine créativité qui rend apte à accomplir les choses (capacités intellectuelles, moyens économiques, accès et contrôle des ressources...). Les capacités techniques acquises par les femmes dans un projet économique et leur formation les amènent à acquérir une conscience critique plus importante, notamment parce qu'elles ont plus de ressources. La question de l'avoir est une question importante dans les changements des relations de genre.</p>	<p>Avoir</p> <p>Ce concept fait référence au pouvoir économique renforcé en termes de bénéfices matériels comme un revenu, de la terre, des outils ou des technologies. Cependant, ce pouvoir économique n'est pas limité à la possession de ressources et de richesses, mais inclut également une meilleure santé, le gain de temps, l'accès à certains services comme le crédit, l'information et la formation, les centres de santé, le marché etc.</p>
<p>Pouvoir intérieur</p> <p>Se réfère à l'image de soi, l'estime de soi, l'identité et la force psychologique. Par exemple, pour les acteurs de l'économie solidaire dans des projets de commerce équitable en Bolivie, l'estime de soi et la confiance en soi s'exprimeraient par le fait d'oser prendre la parole en public, ce qui changerait pour les femmes la façon dont elles se voyaient elles-mêmes, et aussi par rapport à leur famille, la société.</p>	<p>Savoir et savoir-faire</p> <p>Le savoir renvoie aux connaissances ou compétences pratiques et intellectuelles renforcées qui permettent de profiter de manière optimale des opportunités qui se présentent à l'individu ou à la communauté. Il s'agit de la gestion de groupes de personnes (<i>leadership</i>), des techniques ou procédés, des formations (alphabétisation, etc.) ainsi que du développement des capacités d'analyses critiques de la pensée, du raisonnement. Le savoir-faire met en évidence l'importance de l'application des connaissances ou la capacité de traduire ses connaissances en action ou en ressources.</p> <p>Vouloir</p> <p>Il s'agit de la force psychologique ou le pouvoir spirituel : les valeurs, les peurs, la confiance en soi, l'image de soi. La capacité et la volonté de faire soi-même des choix concernant son avenir. Prendre conscience de son propre projet de vie ainsi que des défis qui se posent à sa communauté. Le concept "vouloir" comprend également deux éléments : l'état d'esprit (être) et la capacité de l'utiliser vers l'autre (savoir-être).</p>
<p>Pouvoir avec</p> <p>Un pouvoir social et politique, qui met en évidence la notion de solidarité, la capacité de s'organiser pour négocier et pour défendre un objectif commun. Le groupe construit lui aussi une conscience critique. Avec un changement au sein des associations, et l'émergence de leaders qui vont aller dans les différentes instances avec la parole du groupe, des changements vont s'opérer dans les communautés locales et les quartiers.</p>	<p>Pouvoir</p> <p>Avoir la possibilité de prendre des décisions, d'assumer ses responsabilités, d'être libre dans ses actes et d'utiliser ses ressources (avoir, savoir, vouloir). La prise de décisions englobe plusieurs aspects :</p> <ul style="list-style-type: none"> • avoir la possibilité de prendre des décisions pour soi-même ; de participer à la prise de décisions ; d'influencer ou de contrôler la prise de décisions de ceux ou celles qui prennent les décisions en son nom ; • avoir la possibilité de prendre des décisions pour les autres, de commander (dans le sens où dans certaines situations, une personne doit trancher).
<p>Pouvoir sur</p> <p>Repose sur les rapports soit de domination, soit de subordination, mutuellement exclusifs.</p>	

Source : l'auteur.

Bibliographie

- Batliwala S. (2007), *Putting power back into empowerment*, 50.50 Inclusive Democracy, https://www.opendemocracy.net/article/putting_power_back_into_empowerment_0
- Charlier S. (2006), « L'analyse de l'empowerment des femmes qui participent à une organisation de commerce équitable. Une proposition méthodologique », in Auroi C. et I. Yezpez, *Economie solidaire et commerce équitable, Acteur et actrices d'Europe et d'Amérique latine*, Presse Universitaires UCL/IUED, Louvain la Neuve.
- Charlier S. et L. Caubergs (2007), *L'approche de l'empowerment des femmes : un guide méthodologique*, Commission femmes et développement, Bruxelles.
- Crenshaw K. et O. Bonis (2005), « Cartographies des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur », *Cahiers du Genre*, 2005/2 n° 39, Paris (traduction française d'un texte de 1994).
- Freire P. (2001), *Pédagogie des opprimés, suivi de Conscientisation et révolution*, (réédition) La Découverte, Paris.
- Kabeer N. (2001), "Resources, Agency, Achievements : Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", in *Discussing women's Empowerment. Theory and Practice*, SIDA/Swedish International Development Cooperation Agency, Sida studies n° 3, Stockholm.
- Kabeer N. et R. Subrahmanian (1996), *Institutions, Relations and Outcomes : Framework and Tools for Gender-Aware Planning*, IDS Discussion Paper no. 357, Sussex.
- Leon M. (1997), "Poder y empoderamiento de las mujeres" (compil.), Tercer Mundo S.A., Bogota.
- Longwe S. (1999), "Women's Empowerment" (Framework), in *A Guide to Gender-Analysis*, OXFAM, Oxford.
- Oxaal Z. et S. Baden (1997), *Gender and Empowerment : Definitions, Approaches and Implications for Policy*, BRIDGE, Report n° 40, Sussex.

2.3. Planification, suivi et évaluation des processus complexes de changement social : vers une approche diversifiée, axée sur l'apprentissage et les acteurs du changement^[13]

Traduction de l'article "*Planning, Monitoring & Evaluation of Complex Processes of Social Change : Towards a Diversified, Learning and Actor Oriented Approach*" de Maria Cristina (Cristien) Temmink^[14]

Introduction

Le présent article expose les résultats d'un travail de recherche collaboratif qui s'est déroulé sur 3 ans entre 2010 et 2012 au sein de PSO^[15] (Pays-Bas), regroupant une ONG de développement belge et dix ONG de développement néerlandaises.

[13] Cet article est une version résumée de l'article « Gérer la complexité avec des méthodes de planification, d'observation et d'évaluation (*Planning, Monitoring and Evaluation – PM&E*), centrée sur les acteurs. Du management axé sur les résultats à l'apprentissage axé sur les résultats. » Voir l'article complet : <https://www.partos.nl/webfm--send/34462>

[14] Cristien Temmink a été animatrice pour la formation au sein de l'association PSO de 2008 à 2012. Elle a initié et coordonné ce programme de PM&E, et a conçu un processus d'apprentissage collectif. Actuellement, elle est investie dans l'entrepreneuriat citoyen, au sein de la société *Civic System Learning* qu'elle a créée. Implantée à La Haye (Pays-Bas), cette société est spécialisée dans la conception et l'animation de formations opérationnelles pour des organismes municipaux impliqués dans le changement social (m.c.temmink@gmail.com).

[15] PSO était un organisme regroupant plus de 60 associations de développement néerlandaises, pour qui il assurait la formation en développement de capacité de la société civile. L'expérience PSO a pris fin en 2012 en raison de la suppression des subventions étatiques.

L'Institut de recherche sur le travail et la société (*Research Institute for Work and Society – HIVA*) de l'université de Leuven (KU Leuven) a fourni un soutien méthodologique à cette étude.

Au cours de cette recherche-action, les organisations participantes ont exploré – conjointement avec leurs partenaires du Sud – comment des méthodes de planification, d'observation et d'évaluation (*Planification, Monitoring and Evaluation – PM&E*) peuvent les aider à résoudre des problèmes de PM&E de processus complexes de changement social^[16]. Les outils utilisés incluent diverses méthodes telles que la cartographie des résultats (*Outcome Mapping – OM*), la méthode du changement le plus significatif (*Most Significant Change – MSC*), SenseMaker, des instruments de mesure de la satisfaction des clients, des tests pour mesurer si les objectifs personnels sont atteints, des études sur les résultats, et la méthode du tableau de bord (*Scorecards*).

Le programme a été conçu de façon collaborative, en se fondant sur des expériences « réelles » et des problématiques rencontrées par les organisations participantes. Ces problématiques concernent les aspects suivants : l'apport de la preuve de résultats intangibles, l'apprentissage tout au long du processus de changement, le renforcement des relations entre les acteurs du changement, l'application des normes comptables et l'appropriation des méthodes de PM&E.

Il ressort de cette recherche-action que, lorsqu'on s'intéresse à des processus de changements sociaux complexes, il est préférable d'adopter une approche de PM&E diversifiée, orientée vers la formation et les acteurs du changement. Nous avons observé que la plupart des organisations associaient différentes méthodes et outils, et les adaptaient en fonction du contexte et de leurs besoins. Mais il n'existe pas de solution passe-partout. Donc, pour gérer un changement complexe, il faut passer de la gestion axée sur les résultats à l'apprentissage axé sur les résultats. Il est toujours utile d'avoir un cadre avec des résultats prédéterminés pour indiquer une direction à suivre, mais dans le cas de changements complexes, les acteurs du programme doivent aller au-delà de ces cadres. Il s'agit concrètement d'avoir plus de flexibilité dans la planification d'activités en vue d'obtenir certains résultats, et d'être capable de s'adapter en cours de programme. Par conséquent, il faut s'efforcer en permanence d'assurer une réelle formation et faire preuve d'ouverture d'esprit en cas de résultats inattendus et intangibles. Enfin, les approches de PM&E qui se sont centrées sur l'influence directe ou indirecte des acteurs du changement semblent confirmer l'obtention de résultats pour les organisations dans le cas de processus complexes de changement social. Ces approches centrées sur les acteurs du changement peuvent fournir un bon aperçu sur les causes et le déroulement du changement, et sur les différents facteurs qui y ont contribué.

[16] Dans cet article, la notion d'« approche de PM&E » fait référence à une combinaison de plusieurs méthodes, outils et concepts de PM&E, et à la manière dont ils sont mis en œuvre dans le contexte spécifique d'un programme ou d'une organisation. La notion d'« approche de PM&E » englobe aussi les valeurs, principes et programmes sous-jacents liés aux méthodes, aux outils et aux concepts concernés. Un « système de PM&E » se réfère à la manière dont une approche de PM&E et les activités liées sont organisées, interconnectées et mises en œuvre dans la pratique, dans le contexte spécifique d'un programme ou d'une organisation.

La nécessité d'outils de PM&E adaptés à un environnement complexe

Les motivations de cette étude sont de deux ordres. D'une part, les tendances générales et les observations relatives aux méthodes de PM&E dans le cadre du développement international ont conduit à introduire les PM&E au niveau des agendas des organisations. D'autre part, les membres de PSO ont été confrontés à des problématiques récurrentes dans leur pratique des PM&E, en particulier dans le cadre de processus complexes de changement social.

Tendances dans le développement international

Les tendances générales en matière de PM&E sont diverses. Tout d'abord, la dernière décennie, a été marquée par un engouement pour la méthode de gestion axée sur les résultats, qui exige des acteurs du changement de rendre compte de résultats « quantifiables » (Déclaration de Paris, 2005, Programme pour l'Action, Accra, 2008 et Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan, 2011, Forum ouvert sur l'efficacité des organisations de développement de la société civile à Istanbul, 2011). De nombreuses organisations essaient de renforcer leurs méthodes de PM&E en réponse à cette exigence.

En deuxième lieu, on assiste à une revendication de plus en plus forte de l'appropriation du contrôle des processus de développement par les acteurs locaux. L'harmonisation entre les différents donateurs a conduit à l'instauration d'un mode de distribution de l'aide plus indirect, résultant de chaînes de mise en œuvre plus longues, de partenariats entre les gouvernements et la société civile, et d'approches ascendantes (Stern *et al.*, 2012). Cette nouvelle situation, dans laquelle les acteurs locaux deviennent responsables de leur propre développement et où les organisations donatrices exercent moins de contrôle sur l'accomplissement des résultats, a créé de nouveaux défis pour les PM&E.

En troisième lieu, les succès restent limités après plus de deux décennies de mise en œuvre d'un programme axé sur les résultats. Les acteurs du développement continuent de rencontrer des problèmes dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats pour améliorer l'analyse, la planification et la prise de décision. En revanche, les outils de PM&E sont souvent utilisés de façon mécanique à des fins de contrôle et de vérification comptable (Vähämäki *et al.*, 2011). Il semble que l'idée selon laquelle le développement peut être géré et contrôlé de façon technique continue à prévaloir dans beaucoup d'organisations. Cependant, un nombre croissant d'organisations cherche des approches de PM&E qui puissent les aider à faire progresser les notions analytiques et adaptées au changement de la gestion axée sur les résultats au sein de leurs programmes.

Quatrièmement, l'exigence de résultats peut mener à une attitude de méfiance envers la prise de risque et inciter à se concentrer sur l'obtention de résultats plus tangibles et faciles à mesurer. Par conséquent, les organisations qui œuvrent pour des changements moins tangibles, comme l'égalité des sexes, la gouvernance, la responsabilisation et de développement des capacités de la société civile, doivent lutter pour mesurer des résultats en utilisant des outils établis de suivi et d'évaluation (Stern *et al.*, 2012). Ce défi est bien illustré par Andrew Natsios, ancien président de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID, 2010), qui indique que « (...) *les programmes de développement qui peuvent être évalués le plus précisément et le plus facilement sont les programmes qui opèrent le moins de changements, alors que les programmes qui opèrent le plus de changements dans la société sont*

ceux qui sont le plus difficiles à évaluer.» Par conséquent, les organisations qui gèrent des programmes impliquant des changements profonds et complexes cherchent des approches de PM&E complémentaires pour les aider à planifier, à observer et à tirer des enseignements des résultats qui sont les plus difficiles à mesurer.

Cinquièmement, la gestion axée sur les résultats peut être envisagée sous l'angle de différents points de vue théoriques. La vision dominante, souvent considérée comme une vision scientifique ou positiviste du monde, suppose que le changement se produit de façon linéaire avec des relations de causalité entre les données de départ et les résultats. Les approches de PM&E associées s'appuient sur des théories solides du changement, élaborées à partir d'hypothèses empiriquement testées. Ces approches utilisent par exemple la référence à des cadres de pensée logiques, le suivi du rendement par les indicateurs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel), les évaluations basées sur la théorie, et des évaluations d'impact, conçues de façon expérimentale ou quasi-expérimentale. Les partisans de la méthode d'évaluation d'impact conçue de façon expérimentale comprennent le laboratoire d'action contre la pauvreté J-PAL, l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (*International Initiative for Impact Change* – 3IE), et le groupe de travail sur l'évaluation des écarts (*Evaluation Gap Working Group*), qui est l'auteur du rapport intitulé « Quand tirerons-nous les bonnes leçons ? » (« *When will we ever learn* »).

Cependant, la gestion axée sur les résultats peut aussi être appréhendée sous un angle théorique tenant plus compte de la complexité du changement. Une telle perspective met en doute la vision linéaire du changement, en particulier lorsque des processus complexes sont impliqués dans le changement social (Stern *et al.*, 2012 ; Mowles, 2010 ; Batliwala et Pitman, 2010 ; Ramalingam et Jones, 2008 ; Eyben, 2006). Elle intègre le fait que la relation de cause à effet soit imprévisible dans le cas d'un processus de changement complexe, et qu'on obtienne souvent des résultats inattendus. Une telle approche de PM&E tient compte de la perception des changements tels qu'ils sont observés et mesurés. On peut citer en exemple les méthodes de cartographie des résultats – *Outcome Mapping* (OM) – (Earl *et al.*, 2001) qui évaluent le changement de comportement, ou encore la méthode du changement le plus significatif – *Most Significant Change* (MSC) – (Davies et Dart, 2005) et les méthodes d'évaluation du développement axées sur l'utilisation proposées par Patton (2011).

Décryptage du changement social complexe

La recherche-action collaborative a souligné l'importance de travailler avec un objectif de résultats. Cependant, elle a aussi rappelé les problèmes qui peuvent surgir lorsqu'une méthode de gestion axée sur les résultats suit une logique de linéarité, de prédictibilité et de contrôle alors que le processus de changement social est complexe. Pour gérer cette notion de complexité dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur deux caractéristiques que nous avons identifiées à partir des études et de nos expériences comme étant des implications importantes pour les méthodes de PM&E : l'émergence, et l'apparition d'une multiplicité d'acteurs, de perspectives et de relations.

L'émergence est une caractéristique importante du changement complexe. Le changement est considéré comme « émergent » lorsque la relation entre les causes et les effets dans le processus de changement social n'est ni linéaire (c'est-à-dire qu'un effet n'est pas proportionnel à sa cause) ni prévisible. Il s'agit d'un processus imprévisible et incontrôlable, d'où émergent des résultats à partir des interactions complexes entre les différents acteurs du système.

L'émergence dans les processus complexes de changement social résulte souvent de l'influence de différents acteurs qui tentent de gérer les problèmes sociaux. Ce constat est inévitable : aucun acteur ni organisation ne peut régler seul des problèmes complexes (Jones, 2011). En outre, ces acteurs ont souvent des visions différentes sur des problèmes identiques. Ce qui pose problème à l'un ne pose pas de problème à l'autre ; ou encore le problème peut être perçu et appréhendé de façons différentes. De même, différentes formes d'interactions peuvent exister entre les acteurs impliqués dans le processus de changement social. Collaboration, dialogue, influence, lobbying et conflit sont autant d'exemples d'interactions possibles.

La complexité des processus de changement social implique que ces derniers ne peuvent pas être gérés facilement par des outils axés sur les résultats qui suivent une logique de linéarité, de prédictibilité et de contrôle. L'émergence et la multiplicité d'acteurs, de perspectives et d'interactions génèrent un flux continu de nouvelles informations, auxquelles les acteurs du système doivent s'adapter en permanence. Ainsi, outre l'apprentissage réalisé à travers les changements prévus (en l'occurrence, les résultats escomptés en matière de développement), les approches de PM&E doivent aussi faciliter l'apprentissage à partir de résultats inattendus, émergents ou intangibles. De plus, ils doivent soutenir la capacité d'adaptation du programme ou des organisations à répondre de façon adéquate à des circonstances changeantes afin de maintenir ou d'améliorer leur efficacité.

Méthodologie de la recherche-action

Avant de poursuivre avec les résultats de cette recherche-action, il peut être utile de partager quelques informations relatives au processus qui a mené à ces résultats.

Tout d'abord, la recherche-action a été conçue comme une expérience d'apprentissage collaborative et collective. Ce qui signifie que, depuis le début, les organisations participantes ont été impliquées l'identification des questions objets de la recherche, ainsi que dans la collecte de données et enfin dans la réflexion collective organisée sur ces données pour répondre aux questions posées. D'autre part, la recherche a été menée à deux niveaux interconnectés : au niveau individuel de chaque organisation (quels problèmes est-ce que chaque organisation rencontre en termes de PM&E de processus complexes de changement social ?), et au niveau collectif (quelles questions d'ordre organisationnel concernent toutes les organisations d'un point de vue collectif ?).

Les questions faisant l'objet de la recherche ainsi que l'examen exhaustif des articles déjà publiés sur le sujet ont permis de définir un cadre théorique pour la recherche-action. La définition du cadre de l'étude n'a pas été évidente. Les questions collectives et d'ordre organisationnel ont été reformulées plusieurs fois au cours de la recherche-action, à partir d'une part, d'idées surgissant au cours de son déroulement, et d'autre part, de négociations entre les différentes organisations participantes et les coordinateurs des recherches. Finalement, une question de recherche générale a émergé de ces échanges, et cette question peut être subdivisée en quatre sous-questions. Les sous-questions sont directement liées aux implications de la complexité de la PM&E.

La question générale était la suivante : comment le recours à la PM&E peut-il aider les organisations et leurs partenaires à gérer des processus complexes de changement social ?

Les organisations ont ensuite testé divers outils et méthodes, afin de trouver l'approche qui convenait le mieux à leurs problèmes spécifiques, tout en répondant aux sous-questions suivantes :

1. comment l'approche PM&E aide-t-elle à clarifier les relations, les rôles et les attentes des acteurs impliqués dans l'intervention ?
2. Comment l'approche PM&E aide-t-elle les parties prenantes au programme à tirer des enseignements de la progression de l'étude vers les objectifs de développement ?
3. Comment l'approche PM&E aide-t-elle à renforcer la capacité d'adaptation propre au programme, aux organisations associées, aux réseaux associés et / ou aux ONG occidentales ?
4. Dans quelle mesure l'approche PM&E permet-elle de renforcer les besoins de responsabilisation horizontaux, ascendants (envers les bailleurs de fonds – *upward accountability needs*) ou descendants (envers les bénéficiaires de l'aide – *downward accountability needs*) ?

Comme les questions de recherche ont été étudiées sur à la fois au niveau collectif et organisationnel, la collecte de données et la réflexion ont aussi été menées sur ces deux niveaux. Les organisations participantes ont rassemblé des informations sur leurs propres processus de développement, en impliquant des membres de l'étude dans leur organisation, afin de trouver des réponses aux questions concernant leur propre organisation. Au niveau collectif, PSO et HIVA ont organisé une formation collective et des sessions d'échange, au cours desquelles les représentants des différentes organisations ont pu échanger leurs questions, leurs expériences et leurs idées à partir des cas de la recherche-action. Ces initiatives ont permis d'avancer sur les questions collectives et organisationnelles et de tirer des enseignements des situations individuelles.

Résultats^[17]

En ce qui concerne la question collective centrale, il ressort de l'étude que les organisations ont besoin d'approches PM&E diversifiées, axées vers la formation et les acteurs du changement lorsqu'elles sont confrontées à des processus complexes de changement social. Plusieurs facteurs contribuent à ce résultat. En premier lieu, lorsque les organisations ont commencé à identifier leurs besoins en matières de PM&E, il est apparu évident qu'elles devaient associer plusieurs outils et méthodes pour pouvoir y répondre de façon satisfaisante. Il a fallu préciser les valeurs et les méthodes sous-jacentes au programme choisi, ce qui s'est fait par le biais d'échanges parfois difficiles entre les organisations et les différents partenaires.

En second lieu, on a constaté que la gestion d'un processus complexe de changement social nécessite le passage d'une gestion axée sur les résultats (*results-based management* – RBM) à un apprentissage axé sur les résultats (*results-based learning*). La gestion axée sur les résultats suppose des résultats prédéterminés et stables, et prévoit des outils pour contrôler que tout est mis en œuvre pour atteindre ces résultats. Alors que l'apprentissage axé sur les résultats repose sur un schéma

[17] Pour de plus amples informations sur la conception et la mise en œuvre des différentes approches appliquées au changement complexe, voir : <http://www.outcomemapping.ca/resource/a-practical-guide-for-actor-focused-planning-monitoring-and-evaluation>

beaucoup plus flexible et réactif. Il ne nie pas l'importance des résultats, mais il s'interroge en permanence sur la notion de « bon résultat » en fonction du contexte et des personnes concernées, et se questionne aussi sur la manière d'atteindre ces bons résultats dans un environnement qui change en permanence. De plus, il s'avère qu'une approche axée vers l'apprentissage est plus ouverte et permet d'élaborer des schémas pour mieux comprendre des résultats intangibles, inattendus et moins quantifiables.

Enfin, les approches de PM&E utilisées dans cette étude ont pour caractéristique commune de se concentrer sur des acteurs spécifiques, en essayant de les influencer, directement ou indirectement : c'est l'approche de PM&E axée sur les acteurs (*actor-focused PM&E approach*)^[18].

On a constaté que les approches de PM&E axées sur les acteurs peuvent aider les organisations de développement à réaliser un changement complexe, tout en leur fournissant les moyens de prouver ce changement complexe (par exemple en montrant leurs résultats), à condition, bien sûr, qu'elles soient mises en œuvre dans de bonnes conditions. Par ailleurs, elles peuvent révéler comment le changement est intervenu et comment les interventions de l'organisation y ont contribué. Ceci peut aider les organisations à ajuster leurs stratégies par rapport aux enseignements tirés de la pratique, en les rendant encore plus efficaces. La pratique de la PM&E axée sur les acteurs constitue, par conséquent, un bon complément aux logiques de planification plus linéaires. Nous considérons qu'elle constitue une composante essentielle de la gestion des programmes axés sur l'apprentissage, en particulier dans des contextes de changement complexe.

Avantages

En ce qui concerne les sous-questions, nous avons identifié un certain nombre d'avantages et de défis soulevés par les approches diversifiées axées sur les acteurs et l'apprentissage.

Ces approches ont eu un effet très positif sur la clarification des rôles respectifs et des relations entre les différents acteurs du changement. Elles ont, en effet, facilité des interactions plus profondes et une meilleure compréhension mutuelle entre les acteurs concernés. En particulier, les acteurs ont été amenés à discuter ensemble de leurs rôles, de leurs perspectives et de leurs attentes respectives. Beaucoup d'organisations ont apprécié que cela favorise des discussions et des dialogues plus profonds, une meilleure compréhension et une plus grande confiance. Par conséquent, il a été plus facile de développer des théories sur le changement, de façon à la fois conjointe et plus flexible.

Les différentes approches de PM&E ont aussi favorisé un apprentissage plus approfondi et plus large, grâce au grand nombre de questions qu'elles avaient à résoudre. Ceci a permis, non seulement, une meilleure observation des évolutions du changement vers les objectifs de développement fixés,

[18] Nous avons choisi de qualifier les approches de PM&E menées dans l'étude d'« approches axées sur les acteurs » pour deux raisons. D'une part, parce que ces approches concentrent l'action des PM&E sur les changements que les personnes réalisent et non sur les changements d'état (par exemple une augmentation de revenu ou de production). D'autre part, parce que les groupes cibles directes ou indirectes sont très impliqués dans la collecte et / ou le suivi des informations.

mais aussi une meilleure compréhension de certains résultats intangibles et plus difficilement mesurables. Les approches de PM&E ont aussi eu un effet sur le renforcement de la capacité interne d'adaptation des programmes, des partenaires et des ONG occidentales, dans la mesure où elles s'intégraient elles-mêmes dans le processus de développement de la capacité.

Cette situation a permis une plus grande implication de l'équipe et des partenaires dans les processus d'apprentissage et de réflexion, car ils ont pu s'intéresser aux effets du programme et non simplement se contenter de l'exécuter. Tous les avantages indiqués ci-dessus ont d'ailleurs contribué à renforcer la responsabilisation des acteurs, du fait d'une plus grande transparence des résultats, et du développement de la confiance mutuelle. Enfin, le fait que l'observation serve principalement à obtenir une analyse critique de la situation a apporté plus de transparence dans la réalisation de l'étude, en évitant aux acteurs de chercher à en mettre en valeur uniquement les résultats positifs.

Défis

Nous avons aussi identifié des défis à relever dans la mise en œuvre d'approches de PM&E diversifiées axées vers les acteurs du changement et vers l'apprentissage. Par exemple, nous avons constaté la nécessité d'un leadership très fort pour faire adopter de telles approches et promouvoir des attitudes ouvertes et axées vers l'apprentissage. Comme de telles attitudes ne sont pas courantes, cela suppose de faire table rase des habitudes précédentes et inutiles. Des organisations nous ont signalé combien il était difficile d'obtenir des discussions ouvertes entre les organisateurs de l'étude et les différents partenaires sur les échecs, les relations déséquilibrées et les intérêts conflictuels nés de ces approches.

La mise en œuvre de ces procédés exige également des compétences considérables, un fort investissement en temps et un management de proximité. En ce qui concerne l'apprentissage sur les résultats, les organisations ont trouvé difficile de poursuivre le processus collaboratif d'apprentissage, en raison de l'insuffisance de leurs ressources pour la collecte et l'analyse de l'information, et de la promotion de l'analyse critique sur les résultats.

La pratique réflexive pour renforcer les capacités d'adaptation a été considérée comme vulnérable quand elle était limitée à un projet pilote, face aux pratiques courantes de PM&E. En outre, la réflexion et l'apprentissage dans le travail quotidien d'organisation constituaient une difficulté permanente.

En ce qui concerne la responsabilisation ascendante, il était toujours aussi difficile de prouver les liens de causalité entre les activités menées et les effets constatés. En ce qui concerne la responsabilisation descendante, il s'est avéré compliqué d'obtenir un *feedback* sincère des bénéficiaires, et de pouvoir y répondre de façon adéquate. Enfin, la responsabilisation horizontale nécessite de créer un espace spécifique et d'y consacrer du temps, et de se confronter à des questions de pouvoir.

Conclusions et recommandations

La question centrale de cette recherche-action était de savoir si les approches de PM&E utilisées pouvaient aider les organisations et leurs partenaires à mieux gérer les processus complexes de changement social. Les conclusions de cette recherche soulignent l'importance de combiner l'obtention de résultats et l'apprentissage, afin de déterminer si le programme et les activités vont dans la bonne direction, et de les adapter si nécessaire. En même temps, cette recherche pose la question de savoir si des résultats peuvent techniquement être « dirigés ». Mais lorsque les résultats sont dirigés de façon trop rigide et trop uniformisée, alors les approches de PM&E sont réduites à un exercice d'analyse superficiel. Ceci pourrait arranger certains bailleurs de fonds ou les personnes chargées de mettre en œuvre les programmes de développement, mais ne contribue pas à rendre ces programmes ni la coopération plus efficaces.

Concentrer les approches de PM&E sur tous les acteurs impliqués aux différents niveaux d'un programme peut rendre ce programme plus axé vers l'apprentissage, et plus apte à faire face au caractère imprévisible des changements complexes. Il est d'ailleurs possible de renforcer l'apprentissage par les résultats, à condition de rechercher délibérément des résultats inattendus et intangibles (en plus des résultats escomptés) et de favoriser habilement des opportunités d'apprentissage collaboratif. Voici un certain nombre de recommandations à l'attention des managers des ONG et des personnes chargées de la mise en œuvre des programmes, pour les aider à faire de la notion d'« apprentissage par les résultats » une réalité :

Utiliser des approches de PM&E axées sur les acteurs permet d'élargir les résultats de programmes « radars ». En d'autres termes, le suivi des changements dans les comportements, les relations, les actions ou les perceptions de groupes cibles à différents niveaux de la chaîne de résultats peut mettre en lumière certains effets inattendus, qui n'auraient pas été remarqués par une simple observation de résultats fixés à l'avance par un cadre d'étude.

L'observation régulière des résultats des programmes qui renseignent sur les ajustements desdits programmes est fondamentale pour gérer les processus de changement complexe. Ceci peut nécessiter un changement dans notre perception de la signification et de la valeur des pratiques habituelles d'observation.

Un leadership fort qui exige un suivi régulier des résultats du programme axé sur l'apprentissage. Les approches de PM&E centrées sur les acteurs sont utiles mais ne garantissent pas, à elles seules, qu'un programme sera plus apte à gérer des processus de changement complexe. L'observation et l'apprentissage régulier à partir des résultats d'un programme nécessitent des efforts considérables en termes de temps et de ressources logistiques et financières.

Ne pas invoquer des formats de planification stratégique et de suivi imposés par les bailleurs de fonds pour éviter de recourir à une approche de PM&E axée vers les acteurs. La plupart des organisations impliquées dans cette recherche-action avaient déjà mis en place un plan stratégique, avec des budgets approuvés par leurs bailleurs de fonds respectifs. Néanmoins, elles ont toutes pu expérimenter une approche de PM&E complémentaire par rapport à leur plan stratégique et fondée sur une logique fondamentalement différente de la logique d'un cadre de résultats prédéterminé. Il s'agit en fait de décider ce qui est le plus important pour chaque organisation et d'en discuter avec la direction et les bailleurs de fonds.

Il serait d'ailleurs intéressant pour les bailleurs de fonds de soutenir l'apprentissage axé sur les résultats, en particulier par rapport au programme d'efficacité de l'aide. Ceci leur permettrait, en outre, d'accroître leur rôle de soutien dans l'échange et l'apprentissage entre les différents programmes qu'ils financent. Voici un certain nombre de recommandations à leur égard :

1. **exiger que les programmes financés démontrent comment ils utilisent les systèmes de PM&E axés sur l'apprentissage**, et stimuler l'apprentissage formel et informel au niveau individuel et collectif pour augmenter l'efficacité du programme concerné.
2. **Élargir la signification des concepts de « résultats » et de « PM&E »**. On peut collecter des résultats très intéressants à propos des changements dans les comportements, les relations ou les perceptions des acteurs sociaux directement ou indirectement influencés par un programme. Alors que ces changements ne pourront pas fournir un indice mesurable d'un changement d'état (ce qui pourrait être l'objectif de certains programmes, comme par exemple une augmentation de la production ou des revenus, ou une meilleure santé, etc.), ils sont indispensables pour attribuer à ces changements d'état un caractère durable.
3. **Exiger que les programmes émettent des propositions claires et explicites en ce qui concerne les différents acteurs** intervenant dans la sphère de contrôle d'un programme (en précisant les responsabilités de chacun), dans sa sphère d'influence directe (groupe cible directe) et dans sa sphère d'influence indirecte (groupe cible indirecte et ou bénéficiaire final).
4. **Autoriser les programmes à utiliser une partie du budget opérationnel pour affiner la conception du programme** axé vers les acteurs avec l'aide des acteurs locaux et accepter des ajustements imposés par les effets du programme.
5. **Développer les connaissances des bailleurs de fonds** sur les caractéristiques des approches de PM&E axées sur les acteurs, leur adéquation à certains contextes et leur potentiel pour compléter (sans forcément remplacer) d'autres approches.

Pour conclure, nous pensons que le recours plus systématique aux approches diversifiées, axées vers l'apprentissage et les acteurs peut aider les organisations à gérer et à donner un sens à des processus de changement plus complexes.

Il ne s'agit cependant que d'une recommandation provisoire qui nécessiterait d'être explorée et confirmée par des preuves empiriques. Ainsi la recherche-action collaborative a révélé son efficacité à la fois pour renforcer la capacité des organisations participantes dans l'usage des approches de PM&E adaptées aux situations complexes, et pour tirer des enseignements des processus de changement complexe qui peuvent être utiles pour des praticiens, des responsables politiques et des bailleurs de fonds.

Bibliographie

Batliwala S. et A. Pittman (2010), *Capturing Change in Women's Realities. A critical Overview of Current Monitoring and Evaluation Frameworks and Approaches*, AWID.
http://www.awid.org/Media/Files/Capturing_Change.

Davies R. et J. Dart (2005), *The Most Significant Change (MSC) Technique ; A Guide to Its Use*, voir : www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf.

Earl S., F. Carden et T. Smutylo (2001), *Outcome Mapping : Building Learning and Reflection into Development Programs*, Ottawa : International Development Research Centre (IDRC).

Eyben R. (2006), *Relationships for aid*, Earthscan, London UK.

Jones H. (2011), *Taking Responsibility for Complexity, How Implementation can Achieve Results in the Face of Complex Problems*, Working Paper 330, London, UK : Overseas Development Institute (ODI). Disponible sur : www.odi.org.uk/resources/download/5275.pdf

Mowles C. (2010), *Successful or not? Evidence, Emergence, and Development Management. Development in Practice*, Vol. 20:7, p. 757-770.

Natsios A. (2010), *The Clash of the Counter-Bureaucracy and Development*, Washington DC, USA : Center for Global Development. Disponible sur : www.cgdev.org/files/1424271_file_Natsios_Counterbureaucracy.pdf.

Patton M.Q. (2011), *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guildford Press, New York, USA.

Ramalingam B. et H. Jones (2008), *Exploring the science of complexity : Ideas and Implications for Development and Humanitarian Efforts*, Working Paper 285, London, UK : Overseas Development Institute (ODI), disponible sur : www.odi.org.uk/resources/download/583.pdf.

Stern et E., N. Stame, J. Mayne, K. Forss, R. Davies et B. Befani (2012), *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluation, Study Report*, DFID, London, UK. Disponible sur : <http://mande.co.uk/blog/wp-content/uploads/2012/06/2012-Stern-Working-Paper-38-final-April-20121.pdf>.

Vähämäki et J., M. Schmidt et J. Molander (2011), *Review of Results Based Management in Development Cooperation*, Riksbankens Jubileumsfond, Sweden.
<http://www.rj.se/f23f-87f4cf866f-dfe04be2d7125a47>.

2.4. S'inscrire dans une approche orientée vers le changement

Bruno de Reviers

De nombreuses questions se posent quant à la façon d'appréhender l'accompagnement du changement, notamment d'un point de vue méthodologique. Les approches orientées vers le changement semblent répondre à certains enjeux, en apportant des façons de faire et de penser un peu différentes. Le F3E expérimente actuellement ces approches avec ses membres.

Pourquoi sortir des sentiers battus méthodologiques ?

La GCP, une approche utile, mais limitée

La gestion du cycle du projet (GCP), articulée autour du cadre logique, constitue la norme usuelle des pratiques méthodologiques dans le domaine du développement (EuropeAid, 2004 ; Hadjaj-Castro, 2007a). Elle a son utilité, en particulier lorsqu'il s'agit de programmer, suivre et évaluer la mise en œuvre d'activités et leurs résultats directs. La promotion de la GCP et sa généralisation progressive ont ainsi permis de structurer les pratiques méthodologiques des acteurs du développement.

Toutefois, la GCP a aussi ses limites. Des limites intrinsèques, d'abord : elle repose en effet sur un principe de linéarité, basé sur des enchaînements mécaniques de causes à effets (« *si je mets en œuvre mon projet correctement, alors j'obtiendrai tels résultats, lesquels contribueront à tel impact* »). Ce principe est difficilement compatible avec la complexité d'un processus de changement (exemple, dans le cas d'un processus de renforcement des capacités d'un partenaire, inscrit sur le long terme). Mais les limites de la GCP sont aussi et surtout liées à la façon dont elle est mise en œuvre : le cadre logique est trop souvent devenu une référence contractuelle rigide et l'ensemble de la GCP est alors mise en œuvre dans une logique essentiellement gestionnaire, pour légitimer l'utilisation des fonds alloués au projet. La gestion axée sur les résultats apporte des améliorations par rapport à la GCP (analyse du risque, développement des dimensions participative et d'apprentissage), mais demeure dans la même logique linéaire (Hadjaj-Castro, 2007b).

Le cheminement du F3E vers les approches orientées « changement »

La GCP a longtemps constitué l'unique porte d'entrée de l'action du F3E. La notion de changement n'est apparue formellement qu'assez récemment. En revanche, l'impact des actions a toujours été une préoccupation. À cet effet, le F3E a promu des études d'impact avec une dimension participative et un souci de l'opérationnalité. Malgré cela, peu de chose en la matière avait été fait en son sein avec ses membres.

À partir de 2009, le F3E développe progressivement son activité d'échanges d'expérience entre membres et de production de repères méthodologiques. C'est aujourd'hui l'un des principaux moteurs de son action. Entre 2011 et 2013, plusieurs dynamiques collectives et groupes de travail se mettent en place autour de sujets divers : le renforcement des capacités, l'analyse de l'impact, les dynamiques pluri-acteurs. Les réflexions de ces groupes convergent progressivement vers une attente commune des différents membres, à savoir : comment mieux planifier, suivre et évaluer des interventions visant à accompagner des processus de changement ? En partant du constat que la GCP ne permet que très partiellement de répondre à cet enjeu.

Deux guides méthodologiques, issus de ces groupes de travail, sont parus en 2014 sur le sujet : l'un pour les actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale en France (Miguel Sierra *et al.*, 2014), l'autre pour les projets de développement « au Sud » (de Reviers et Hadjaj-Castro, 2014).

Le PRISME pour expérimenter des approches innovantes orientées vers le changement

Dans le prolongement de ces dynamiques collectives, et afin d'aller plus loin sur la question, le F3E a monté avec quatorze de ses membres (ONG et collectivités territoriales) et treize de leurs partenaires, un programme collectif, le Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement (PRISME). Ce programme a débuté en juillet 2014 et doit se poursuivre pendant quatre années. Il permettra d'accompagner quinze expérimentations d'approches orientées vers le changement, dans dix pays différents, autour de projets de développement au Sud ou d'éducation à la citoyenneté en France : développement territorial, renforcement des capacités, mise en réseau... L'appropriation de ces démarches et leur diffusion au sein des organisations impliquées constitue un enjeu fort du programme. Celui-ci comporte par ailleurs une dimension collective, pour capitaliser ces expérimentations innovantes et les diffuser progressivement dans le secteur. Ainsi, le PRISME prend en compte les principales dimensions d'un processus d'innovation : expérimenter, partager, capitaliser et diffuser largement en vue d'un changement d'échelle. Il constitue donc en soi un processus de changement.

Comment faire ?

S'approprier les méthodologies existantes, pour bâtir des approches sur mesure

L'enjeu identifié par le F3E est d'analyser un processus de changement, de planifier une intervention permettant d'accompagner ce processus, puis de suivre et évaluer à la fois la réalité des changements qui se produisent et la contribution de l'intervention à ces changements.

Pour ce faire, un certain nombre de méthodes et d'approches ont été développées et testées. La plus connue est très probablement la *Cartographie des incidences*, une méthodologie formalisée en 2002 par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Il s'agit d'une méthodologie de planification, suivi et évaluation qui se concentre sur l'analyse des changements auprès d'acteurs intermédiaires avec lesquels un programme interagit directement (Earl *et al.*, 2002). La « *Technique du changement le plus significatif* », développée par Davies, est une méthodologie d'évaluation participative et qualitative qui se concentre sur la sélection et l'analyse de récits de changements recueillis auprès de parties prenantes d'une intervention (Davies et Dart, 2005). Depuis quelques années, un ensemble de méthodes se développent autour de ce que l'on appelle un peu improprement la « *théorie du changement* » et connaissent un certain engouement – « improprement » car plutôt qu'une théorie, il s'agit davantage d'une approche fédérant un ensemble de méthodologies pas toujours tout à fait cohérentes entre elles. Ces méthodologies se développent essentiellement en milieu anglo-saxon.

Ces différentes approches ont été analysées dans les groupes de travail et les guides méthodologiques du F3E cités *supra*. Le F3E a par ailleurs accompagné plusieurs démarches d'évaluation ou de suivi-évaluation basées sur la cartographie des incidences (Association française de lutte contre le VIH/sida et les hépatites virales – AIDES, Frères des Hommes, le Comité inter-mouvements auprès des évacués – CIMADE...). Lui-même s'est lancé dans un exercice interne de suivi-évaluation inspiré de cette méthode.

Le programme PRISME fera appel à ces différentes méthodologies. Mais l'idée n'est pas de développer des méthodologies données : elle est plutôt de bâtir des approches sur-mesure, liées aux spécificités de chaque contexte (moyens des acteurs, capacités...), en allant piocher ici et là et en partant des dispositifs déjà existants.

Analyser le changement et planifier une intervention

En matière d'analyse du changement et de planification d'une intervention, on peut s'appuyer sur les différentes méthodologies développées autour des théories du changement. Cela constitue un socle solide et structurant.

On peut découper la construction d'une « théorie du changement » en trois grandes étapes – avec des allers retours entre elles, la réflexion étant nécessairement itérative.

La première consiste à amener un groupe d'acteurs^[19] à se projeter dans le futur en définissant la vision du changement qu'à long terme, il espère voir advenir. Il faut ensuite analyser le contexte pour identifier les leviers de changement, c'est-à-dire les acteurs ou les facteurs qui affectent la vision du changement. À ce niveau, l'analyse des acteurs du contexte (cartographie), des relations de pouvoir entre eux et des stratégies d'influence constituent une phase cruciale de la démarche « *Elaboration de chemins de changement* » (F3E, 2014).

La deuxième étape consiste à élaborer des « chemins de changement », c'est-à-dire à se projeter dans le futur afin de formaliser les processus selon lequel le groupe d'acteurs pense que le changement devrait se réaliser. C'est un ensemble de conditions préalables nécessaires pour que la vision du changement se réalise. Ce sont donc des changements intermédiaires, mais qu'il ne s'agit pas nécessairement de relier par des liens de cause à effets directs, pour éviter de retomber dans une chaîne

[19] Acteurs individuels ou collectifs : personnes, groupe de personnes, organisations, institutions, réseau...

de causalité linéaire. Il s'agit ensuite d'analyser les hypothèses qui sous-tendent le raisonnement. C'est là un point particulièrement intéressant des théories du changement, qui permet de s'interroger et de confronter les points de vue et valeurs des différents acteurs ayant défini leur vision commune du changement. Enfin, on fait le lien entre ce chemin de changement et l'intervention : quelle sera notre contribution à ces changements ? Quel rôle jouerons-nous ? Si l'intervention est déjà en cours, comment ajuster sa planification et la mettre en cohérence avec la théorie du changement ?

La troisième étape consiste à élaborer un dispositif de suivi-évaluation sur cette base. Le suivi-évaluation doit alors permettre de faire évoluer la théorie du changement. En effet, une théorie du changement figée, non questionnée, n'aurait pas grand sens.

Pour illustrer la mise en cohérence d'une planification existante avec une théorie du changement, on peut se reporter à un appui apporté à AIDES par l'Institut de recherche belge sur le travail et la société (HIVA) en 2012, dans le cadre d'un accompagnement F3E. Il s'agissait de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation basé sur la cartographie des incidences, pour un important programme de lutte contre le VIH, avec quarante-deux partenaires dans une vingtaine de pays (renforcement des capacités, plaidoyer...). La cartographie des incidences ne relève pas formellement d'une théorie du changement, mais peut être assimilée à cet ensemble d'approches, à quelques détails près. Lors de cet appui, le cadre logique de la convention programme d'AIDES a été revu et ajusté, avec l'accord de l'AFD qui finançait la convention programme. La démarche a permis de ré-agencer les résultats du cadre logique puis, avec les « marqueurs de progrès » (sortes de changements intermédiaires qui jouent un rôle d'indices de suivi-évaluation), de préciser la logique d'intervention en explicitant le lien entre résultats et objectifs.

Dans ce type de travail, il faut toutefois veiller à ne pas retomber, par facilité, dans un mode de raisonnement linéaire qui simplifierait à outrance la complexité de la réalité.

Suivre et évaluer le changement

En matière de suivi-évaluation, le principe est de se décentrer de l'intervention – ce qui ne nous est pas naturel. Ainsi, au lieu de suivre les résultats que produit l'intervention, on part d'un suivi des changements dans le contexte pour, ensuite, analyser la contribution de l'intervention aux changements constatés. Cela passe par des méthodes privilégiant l'apprentissage, via des outils souples : on cherche avant tout à comprendre comment le changement s'opère et comment on y contribue, plutôt qu'à justifier ou prouver que l'on fait bien ce qu'il avait été prévu de faire au départ.

Certaines méthodes développent des marqueurs qualitatifs



Source : « Se décentrer, prendre du recul », Hamidou Zoetaba, tiré du guide F3E-COTA « Agir pour le changement » (2014)

pour apprécier l'évolution de changements, sur la base d'une théorie du changement. On est alors dans une approche déductive. C'est le cas de la cartographie des incidences et de ses marqueurs de progrès, par exemple. D'autres, au contraire, partent plutôt de grandes questions ouvertes pour identifier les changements, en accordant davantage de place à l'identification de changements imprévus. On est alors dans des approches inductives. La technique du changement le plus significatif peut illustrer cela. Dans les faits, on ne doit pas nécessairement choisir entre les deux types d'approche et l'on peut très bien combiner des outils issus des deux – pourvu que l'on reste réaliste sur nos capacités à les mettre en œuvre. Il y a en effet une complémentarité entre les deux.

En matière d'évaluation finale, et en l'absence d'une approche formellement orientée changement au départ, on peut essayer de reconstituer *a posteriori* les processus de changement qui se sont effectivement produits, et d'analyser la contribution d'une intervention à ces processus. L'évaluation du Programme concerté Maroc (PCM III), actuellement réalisée par l'Institut de recherche et d'application des méthodes de développement (IRAM) dans le cadre d'un accompagnement du F3E, en est une illustration. Les ONG membres du F3E Starting Block ou FERT ont également testé en interne des évaluations d'actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale, dans le cadre du groupe de travail Educasol-F3E (voir le guide méthodologique cité *supra*).

En quoi ces approches diffèrent-elles des pratiques méthodologiques courantes ?



Source : « Les outils miracle n'existent pas », Hamidou Zoetaba, tiré du guide F3E-COTA « Agir pour le changement » (2014)

Pour introduire cette partie, il convient de souligner un point fondamental : il faut éviter de se focaliser uniquement sur l'attirail méthodologique. Les outils et méthodes signalés plus haut ont leur importance, mais ils ne sont que des moyens ; leur utilité dépend avant tout de la façon dont ils sont mis en œuvre. Sans l'esprit qui va avec, ils ne vaudront pas mieux que les autres. Par exemple, un cadre logique construit et utilisé intelligemment pourra se révéler beaucoup plus utile qu'une théorie du changement bâtie à la va-vite et une fois pour toutes dans l'unique but de satisfaire un bailleur de fonds.

Si les approches orientées vers le changement diffèrent des approches utilisées plus couramment, c'est principalement autour des trois points suivants :

- **elles s'affranchissent de la linéarité.** En effet, lorsque l'on se projette à long terme, on ne peut pas raisonner de façon mécanique (« si nous faisons ceci, alors il se passera cela »). Les approches orientées changement intègrent l'incertitude : les chemins de changement ne sont pas construits dans une logique de liens de cause à effet, et les outils de planification et suivi-évaluation facilitent la prise en compte de l'imprévu au fur et à mesure. On se situe dans une logique d'analyse de la contribution d'une intervention au changement, et non de l'attribution de ces changements ;

- **elles amènent à se décentrer de son projet** pour regarder plus largement l'évolution du contexte où l'on intervient et dans lequel on n'est qu'une pièce du puzzle (le projet n'est pas nécessairement le principal moteur du changement). Le point de départ de l'évaluation est donc le changement et non l'intervention ;

- **elles permettent une mise en perspective stratégique.** Les approches orientées « changement » ne remplacent par la gestion de projet effectuée à l'aide du cadre logique. Elles la complètent sur l'analyse du changement, avec une perspective de long terme et un cadre facilitant davantage l'apprentissage.



Source : « Analyser la contribution et non l'attribution », Hamidou Zoetaba, tiré du guide F3E-COTA « Agir pour le changement » (2014)

À côté de ces trois points, les approches orientées « changement » mettent fortement l'accent sur la dimension participative et inclusive des démarches, ce qui contribue à développer les capacités des acteurs qui vivent le changement. Cela va également jusqu'à élargir la notion classique de redevabilité : on ne rend pas compte seulement aux financeurs, mais aussi à ces acteurs pour lesquels on travaille.

Quels changements cela suppose-t-il chez nous ?

Accompagner un processus de changement suppose une posture un peu différente de celle du « développeur » qui « fait » du développement. Les mots prennent tout leur sens : on accompagne des processus, on ne conduit pas le changement.

Progressivement, cela peut aussi amener à faire évoluer sa stratégie, son positionnement, voire sa mission.

Deux points clés à retenir

Passer « du projet au processus »

Bien qu'il soit fondamental de bien gérer ses projets, ceux-ci ne sont que des moyens – non des fins : l'essentiel réside dans le processus de changement que l'on accompagne. D'où l'importance d'élargir le focus de son attention et de le décentrer du projet vers le contexte.

Par ailleurs, penser « processus » va souvent à l'encontre de nos réflexes méthodologiques. Bien souvent, le processus de changement a commencé avant l'intervention de développement et se poursuivra après elle. On peut se fixer un objectif de changement considéré comme un aboutissement, mais même si l'on y arrive, le processus continuera certainement à évoluer et rien ne dit que ce sera dans le sens que nous l'avons espéré...

Passer « de l'action à l'acteur »

Au-delà de l'analyse des actions menées, l'attention doit se concentrer sur l'évolution des acteurs : mentalités, comportements, façon de travailler, relations entre eux... Car si changement social il y a, c'est parce que des acteurs de changement ont évolué. Et ce sont eux qui garantissent la pérennité du changement social.

Cette attention portée aux acteurs se retrouve tout au long de la démarche méthodologique.

Au final, derrière tout cela, c'est probablement une autre façon de penser les projets de développement.

Le changement social : ce n'est pas que « là-bas », c'est aussi « ici »

Il y a quelques années, dans une réunion, un ancien président du F3E lançait cette apostrophe volontairement provocatrice et ironique : « n'allons pas faire au Sud les révolutions que nous n'avons pas su – ou osé – faire chez nous, ici en France ». De fait, réfléchir au changement social suppose une réflexion large. Dans bien des domaines, l'analyse des rapports de pouvoir et d'influence entre acteurs amène rapidement aux liens étroits qui unissent les différents territoires du globe.

Développer ce point relèverait davantage de la première table ronde, mais on ne peut pas aborder les éléments qui précèdent sans évoquer cela.

Ainsi, on ne peut pas parler de changement social au Sud sans parler aussi de changement social au Nord. D'une certaine manière, cela renvoie au lien entre « appui au développement » (au Sud) et une éducation à la citoyenneté mondiale (au Nord) élargie à une réflexion sur nos modèles de développement ici, donc au rôle que les acteurs de la coopération et de la solidarité internationale peuvent jouer sur leur propre territoire.

C'est une question à intégrer dans l'évolution des postures.



Source : « L'appréciation du changement est subjective », Hamidou Zoetaba, tiré du guide F3E-COTA « Agir pour le changement » (2014)

Bibliographie

Davies R. et J. Dart (2005), *The « Most Significant Change » (MSC) Technique. A Guide to Its Use*, MandE, Melbourne. (<http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc>)

Earl S., F. Carden et T. Smutylo (2002), *La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa. (www.outcomemapping.ca)

EuropeAid (2004), *Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet*, Commission européenne, Bruxelles. (https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf)

Hadjaj-Castro H. (2007a), *Fiche 4. Méthode de gestion de cycle de projet (GCP)*, COTA, Bruxelles. (http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche4_GCP_PCM.pdf)

Hadjaj-Castro H. (2007b), *Fiche 7. La gestion axée sur les résultats*, COTA, Bruxelles. (http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche7_GCP_GAR.pdf)

Miguel Sierra A., G. Graugnard, A. Kabore et A. Noury (2014), *Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement : repères méthodologiques pour apprécier ce qui est en mouvement*, Guide F3E-Eucasol, Paris. (<http://f3e.asso.fr/ressource/43>)

Reviens (de) B. et H. Hadjaj-Castro (2014), *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, Guide F3E-COTA, Paris. (<http://f3e.asso.fr/ressource/45>)

3.

L'ÉVALUATION

**PEUT-ELLE CONTRIBUER
AU CHANGEMENT SOCIAL ?**

Introduction

Philippe Mayol

L'évaluation est l'une des phases principales du cycle de projet. Souvent *ex post*, elle devrait, en théorie, être réalisée plusieurs années après l'achèvement du projet pour en apprécier pleinement la durabilité des résultats et les impacts. Les contraintes des bailleurs de fonds et les capacités financières, opérationnelles et de projection dans le temps des praticiens du développement (ONG, organisations locales, agences publiques ou parapubliques, coopérations décentralisées, etc.), font qu'il en est autrement. Ainsi, la majorité de ces évaluations *ex post* s'attache surtout à apprécier les résultats des activités à la fin d'un projet. Elles visent également à susciter des changements dans les pratiques des interventions et à améliorer la qualité des actions des opérateurs. Elles peuvent ainsi apparaître déconnectées des attentes et des temps longs dans lesquels s'inscrivent les bénéficiaires des projets.

En partant du postulat que les principales causes de pauvreté et de mal développement sont très souvent ancrées au sein des structurations politiques, sociales et culturelles (mauvaises pratiques individuelles et collectives, mauvaises politiques publiques ou absence de politiques publiques, etc.), agir sur ces causes profondes revient à réinterroger ces facteurs structurels et à apporter des réponses (au travers d'un projet de développement) pour les corriger sur le moyen ou le long terme. Se pose alors la question de savoir qui aura la légitimité et la responsabilité d'imaginer, de mettre en œuvre et d'évaluer ces processus dans le temps pour agir sur ces causes profondes et permettre le changement social souhaité. Nos organisations ont rarement cette capacité à s'inscrire dans des perspectives aussi longues et sur un même territoire. En outre, nos façons de comprendre les contextes et d'imaginer les projets sont modelées par nos propres sphères culturelles qui ne sont pas forcément celles des communautés locales. C'est donc bien à elles que revient cette responsabilité de piloter leur propre transformation sociale, en évaluant entre autres le chemin parcouru pour y arriver.

Partant de là, le besoin d'avoir des dispositifs de suivi sur des temps longs, qui soient adaptés à la diversité des contextes locaux et au rythme des communautés locales, est un défi à relever. L'enjeu pour nos organisations est bien de s'inscrire au-delà de la discipline imposée par le cycle du projet ou le cadre logique, ou plutôt de les remettre à leur juste place. La définition, le suivi et l'évaluation d'un projet généralement court (d'une durée de moins de quatre ans) doivent d'abord s'inscrire dans un processus beaucoup plus long, complexe à appréhender, surtout pour les opérateurs de développement souvent étrangers aux territoires ciblés. Ainsi, l'enjeu n'est pas uniquement de regarder le passé (et le présent) pour apprécier les changements intervenus, mais surtout de regarder de l'avant en s'interrogeant continuellement sur la conduite à suivre, sa pertinence au regard de la problématique que les populations concernées font de leurs propres enjeux.

Il serait alors tentant de positionner des outils du cycle de projet comme l'évaluation *ex ante* ou l'arbre à problèmes pour y arriver. Là encore, il faut garder en mémoire que ces outils sont conçus et utilisés par et pour les praticiens du développement. Ces dispositifs sont imaginés pour organiser la réflexion en amont du cadre logique, d'une façon extrêmement codifiée et réductrice, et n'interrogent jamais les causes profondes des problèmes (les racines de l'arbre en quelque sorte).

La question est donc moins de savoir quels outils actuels d'évaluation peuvent contribuer au changement social, mais plutôt d'apprécier quelles sont les logiques évaluatives à concevoir, qui permettraient une meilleure articulation sur le long terme entre l'appréciation des changements des pratiques à l'échelle du projet et le changement social souhaité. Ce type de démarche appelle *de facto* à un basculement des responsabilités des praticiens vers les populations ciblées. Ce sont en effet les communautés locales qui, au final, ont la responsabilité première d'atteindre les changements de sociétés qu'elles souhaitent, alors que nos organisations, souvent de passage, sont étrangères à leurs sphères historiques et culturelles.

C'est donc à ces conditions que l'évaluation, ou plutôt des démarches évaluatives « *in processus* » – c'est-à-dire s'inscrivant dans le fil conducteur de changement voulu et maîtrisé par les populations (et non plus par les seuls praticiens du développement) – peuvent contribuer aux transformations sociales visées.

Les textes qui suivent reviendront sur ces démarches et sur ces articulations. Tout d'abord, dans un cadre d'urgence, avec François Grünewald, du groupe URD, puis au regard d'une expérience d'interaction entre changement social au Nord et au Sud avec Michèle Cahu – élue en charge de la coopération décentralisée en région Picardie, et Marc Totté d'Inter-mondes Belgique, qui a évalué cette coopération. Enfin, Charlotte Boisteau du F3E et de nouveau Marc Totté aborderont, d'une façon plus conceptuelle, les enjeux d'appréhender et de comprendre les processus de changement.

3.1. « J’apprends donc je suis ».

Comment accompagner le changement ?

Charlotte Boisteau^[20]

Souvent, dans le secteur du développement, les changements visés n’aboutissent pas ou génèrent des effets inattendus. Dans cet article, je souhaiterais explorer quels sont, dans le domaine du développement, les facteurs qui entravent le progrès. La principale hypothèse pourrait être que la perte d’énergie et de moyens économiques est liée à des manques dans notre apprentissage. Mais de quel apprentissage, de quels savoirs parlons-nous ? Pourquoi ces lacunes qui empêchent l’optimisation de nos efforts ?

Voici quelques pistes de réflexion pour répondre à ces questions :

Écoutons-nous suffisamment ? Sommes-nous assez respectueux et assez modestes pour rester ouverts au discours de l’Autre, prendre conscience que nous existons parmi une multitude d’êtres humains ? Ne sommes-nous pas trop pressés de panser avant même de penser ? Sommes-nous disposés à nous améliorer ou bien considérons-nous que dès que nous sommes adoués ou estampillés « professionnels », il ne reste plus rien à apprendre... ?

L’apprentissage est un processus continu. Il s’agit donc, pour peu que nous soyons réceptifs, de nous construire sans cesse. De petits changements individuels peuvent induire de grands changements collectifs.

Apprentissages et changements sont liés. Pour augmenter les savoirs et donc provoquer les changements, il faut apprendre. L’apprentissage est, en apparence, d’abord une question individuelle, une préoccupation personnelle, pour qui veut s’ouvrir à de nouvelles perspectives. Pourtant, les deux lois de l’apprentissage – et par extension du changement – sont de savoir écouter et questionner... Puis écouter encore et donner à cette écoute une dimension empathique qui permet de comprendre, de traduire, ce que l’Autre me dit, m’enrichissant de son intervention. Pour passer de l’un à l’autre, chacun utilise ce que les sociologues Bruno Latour et Michel Callon appellent la traduction^[21]. L’écoute

[20] Je remercie mes collègues du F3E, Audrey Noury, Lilian Pioch et Marthe-Valère Feuvrier pour leur relecture attentive.

[21] La réussite de la « traduction », c’est la coopération dans l’innovation de tous les acteurs concernés. Elle repose sur l’idée que les logiques de chacun des acteurs appelés à coopérer s’enrichissent mutuellement plutôt qu’elles ne s’affrontent.

est ainsi au cœur de l'apprentissage. Ainsi, avant tout temps collectif, il convient de se poser quelques questions sur l'objet de la discussion, sur les différentes formes d'expression convoquées, sur l'espace d'écoute approprié, sur les acteurs impliqués, etc. L'écoute active est un exercice exigeant.

Dans le milieu de la solidarité internationale, trois difficultés continuent de faire obstacle :

- la difficulté des uns et des autres à être observés, à se sentir jugés ;
- la difficulté à partager nos expériences et à construire ensemble au sein même de nos institutions ;
- la difficulté à lier l'analyse et la stratégie.

Ces trois difficultés renvoient à nos sentiments, à nos pratiques et à nos stratégies politiques. Alors quelles sont les conditions nécessaires à ces changements, grands ou petits ? Existe-t-il un environnement favorable aux changements ? Comment peut-on susciter une dynamique d'apprentissage chez nous tous, acteurs de développement ?

Nous avons formalisé quelques leçons tirées de notre expérience de l'évaluation au sein du F3E^[22] et de l'apprentissage au sein du réseau Barefoot^[23].

Leçon 1. Le savoir s'accompagne, notamment par des démarches évaluatives

L'espace d'écoute n'est pas quelque chose de facile à créer et à entretenir. Potentiellement, cet espace peut prendre différentes formes, physique ou virtuelle.

Le PM&E (*Planification, Monitoring and Evaluation*) ou, plus largement, les démarches évaluatives, constituent quelques-uns de ces espaces. Ils sont des espaces critiques salvateurs pour nombre d'organisations de la solidarité internationale, qui, si elles entendaient ce qui est formulé insuffleraient des dynamiques d'apprentissage au moins autant que de redevabilité. Et pourtant, elles ne sont pas toujours perçues comme telles. Pourquoi ?

D'abord parce qu'il est plus facile d'interroger les autres que de s'interroger soi-même. Pourtant, cette interrogation, tant au niveau individuel que collectif, est le fondement même d'un processus critique constructif dont on observe le potentiel à moyen et long termes, tandis que le bénéfice est visible à court terme, dès l'instant que l'on interroge ses pratiques. Le PM&E est une remise en question, une démarche apprenante d'amélioration et de valorisation continues.

Le PM&E est un espace-temps dans la réflexion...

[22] Elles sont consultables sur le site <http://f3e.asso.fr/>

[23] Le réseau Barefoot est une communauté à la fois mondiale et locale de praticiens du changement social qui, par leur partage d'expériences, approfondissent des approches et développent des innovations contribuant aux transformations que nous souhaitons dans notre monde en mutation. Le réseau Barefoot trouve son origine dans l'élaboration de guides, dits également Barefoot. Ces guides se veulent accessibles et mettent à disposition le savoir existant, tout en développant une intelligence collective additionnelle entre praticiens, qui retracent leurs histoires et en tirent les enseignements. Les ateliers d'écriture sont au cœur du processus et permettent à ceux qui n'en ont pas l'habitude, d'écrire. Les guides Barefoot sont faits par des praticiens, pour des praticiens. <http://www.barefootguide.org/>

Pour que le procédé d'apprentissage soit le plus bénéfique possible, il est important à la fois de bénéficier d'un regard extérieur et d'être accompagné dans sa démarche.

Une démarche volontariste est un gage de réussite ! En effet, pour accepter le changement, mieux vaut d'emblée avoir envie de changer ! Par ailleurs, l'on apprend souvent davantage de nos erreurs que de nos succès et il en est de même tant à l'échelle personnelle qu'à l'échelle structurelle et/ou organisationnelle.

Le PM&E devient ainsi un espace de rencontre, qui peut être vécu comme un jeu d'acteurs, dans lequel il y aurait, comme dans tous les jeux d'acteurs, des dominants et des dominés. C'est pourquoi, le F3E, accompagne des études (évaluations, suivi-évaluations, capitalisations, études d'impact, etc.) et définit son rôle comme celui d'un tiers exigeant, médiateur et accompagnateur (TEMA). Le rôle du TEMA est alors d'assurer le bon équilibre des acteurs dans le jeu. Parfois, et c'est souvent le cas, lorsque le PM&E n'est pas accompagné, le jeu est dominé et son usage est perverti. Les exemples d'évaluations instrumentalisées ne manquent pas.

L'accompagnement est une clé du changement. C'est la pertinence objective de l'accompagnant qui permet de faire émerger, voire converger les regards critiques nécessaires à l'apprentissage et à une posture progressiste. L'accompagnant est un agent qui facilite la reconnaissance des besoins et des possibilités identifiées de changements. L'accompagnant n'est pas neutre, il est analyste, souvent contradicteur, et favorise l'effet miroir. Cependant, il est responsable de l'objectivité (ou plutôt de la subjectivité objectivée) avec laquelle il construit son point de vue. L'accompagnant est en quelque sorte le garant de la bonne utilisation de la démarche évaluative, car les freins à l'utilisation et plus encore à l'utilité de l'évaluation sont nombreux.

C'est ainsi que, pas à pas, acteur avec acteur on construit un savoir, au-delà du savoir individuel, au-delà de la somme des parties, une intelligence collective.

Leçon 2. Positionner les acteurs au cœur des démarches apprenantes

La question des acteurs est ainsi au cœur des enjeux auxquels fait actuellement face le PM&E.

Qui évalue et qui est évalué ? Comment être le plus inclusif possible, le plus rassurant, valorisant et constructif possible ? A qui s'adresse-t-on lorsque l'on planifie, suit et évalue ? Avec qui échangeons-nous ?

La question de la participation, mais plus encore celle de la gouvernance de l'évaluation est majeure dans le processus évaluatif et conditionne la bonne marche et la bonne utilisation d'une évaluation.

Il existe une multitude d'outils pour favoriser la participation dans une évaluation, mais sait-on seulement qui l'on veut faire participer et pourquoi ? D'autres démarches, cousines de l'évaluation, en cela qu'elles favorisent l'apprentissage, comme la capitalisation ou les démarches qualité, ou encore la gestion des connaissances, encouragent la participation des acteurs, qui deviennent souvent les premiers bénéficiaires. Leur développement s'accélère en même temps que se transforment les

modalités opérationnelles du développement. Alors que les processus de développement sont de plus en plus « *soft* » (renforcement de capacités, autonomisation, etc.), le bénéfice de l'apprentissage touche plus directement les acteurs que les opérations. Jusqu'alors l'action était privilégiée à l'acteur...

Ainsi, le repositionnement des acteurs, parties prenantes de l'évaluation, est nécessaire. Mais, il faut être conscient que l'action n'a pas le même sens pour tous. Et c'est parce que le sens de l'action peut varier très largement qu'il nous semble indispensable de comprendre en quoi l'action fait sens pour celui qu'on appelle le bénéficiaire.

Encadré 2

Le « bénéficiaire final » ne semble pas tellement visé par l'évaluation. Comment faire pour l'atteindre ?

Entretien avec Lilian Pioch, coordinateur des études, F3E

Cela dépend des actions et de ce qui est évalué. Les acteurs du Sud partenaires sont de plus en plus associés aux évaluations, dans la mesure où ils sont de plus en plus associés aux projets / programmes / actions de développement, et où ils sont parfois aussi bénéficiaires du renforcement de capacités. Quant aux bénéficiaires directs des services fournis (les « bénéficiaires finaux »), il est plus difficile de savoir dans quelle mesure et comment ils sont associés aux évaluations : nous ne sommes pas dans les ateliers organisés par les consultants, alors on ne peut que supposer que les gens sont consultés, individuellement, collectivement...

Mais au-delà de l'évaluation sur cet aspect de la participation des « bénéficiaires », c'est sur le système de l'aide au développement qu'il faut s'interroger : quel est le but de la coopération au développement, quel est le rôle de l'évaluation dans ce cadre et celui des « bénéficiaires » dans celle-ci ? Pour comprendre et faire évoluer le système, il faut le vivre de l'intérieur et avancer pas à pas.

L'évaluation est souvent motivée par la nécessité d'être redevable... Cependant, nous rendons rarement compte aux populations « bénéficiaires » de nos actions, mais plutôt à ceux qui les financent. La relation avec la déperdition d'énergie et de moyens financiers, dont nous parlions en introduction, est tentante. C'est ce que dénonce Olivier Consolo, ancien directeur de Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement (CONCORD), depuis plusieurs années, en prônant le principe de la responsabilisation vers le bas (*downward accountability*). Nombreux sont les consultants qui confirment l'absence d'indicateurs informant sur la satisfaction desdits bénéficiaires.

C'est ce que l'approche « cadre logique » aura sans doute apporté de plus négatif : la relégation des bénéficiaires en bout de chaîne, lorsqu'ils ne sont pas parties prenantes de l'action, et une ambition de les atteindre qui s'émousse.

L'innovation dans le domaine de l'évaluation serait dans sa gouvernance. Il est urgent de repenser la place des bénéficiaires dans l'action évaluative, de démystifier le PM&E et de le sortir des mains des seuls « experts ».

Mais c'est aussi le paradigme du développement lui-même qu'il faudrait interroger au travers de sa gouvernance...

Leçon 3. Gouverner l'évaluation et favoriser des dynamiques pluri-acteurs de changement social

Il ne suffit sans doute pas de prendre en considération chacun des acteurs, il apparaît nécessaire de favoriser les échanges, de créer des dynamiques pluri-acteurs. Lors de l'atelier d'écriture du *Barefoot Guide 4* à Johannesburg, quelqu'un disait « *Nous voudrions tous croire qu'il n'y a pas de barrières mais, malheureusement, nos expériences montrent qu'il y en a beaucoup* » et la première expérience est celle qui se joue entre acteurs de développement.

Lorsque l'on parle de gouvernance ou de participation dans l'évaluation, c'est pour enrichir le procédé de voix que l'on n'a pas l'habitude d'entendre.

La question du participatif n'est pas qu'une question de principe, c'est aussi une question d'ancrage dans la réalité. Elle n'est cependant en rien garante de la représentativité ou de l'équilibre des acteurs dans une action évaluative ou pas.

Pour illustrer le participatif à plusieurs niveaux (institutionnel, partenarial), voici le témoignage d'une association commanditaire d'une évaluation de son partenariat.

Encadré 3

Evaluer 250 projets, auprès de 25 partenaires pendant 14 ans s'avérait méthodologiquement difficile. Nous avons souhaité transformer cette commande pour en faire un travail que l'on s'approprie.

C'est pour cela que nous avons fait appel au F3E qui nous a permis de nous distancier par rapport à la commande interne et de confronter nos réflexions avec un tiers.

C'est alors qu'ensemble nous avons décidé d'explicitier l'objet d'étude et de faire une évaluation sur le partenariat. Ce qui nous intéressait était de savoir comment nous avons travaillé dans notre réseau axé sur l'international, comment nous avons traité de la logique de subsidiarité.

Nous avons alors réfléchi à la manière d'impliquer nos partenaires, et avons constitué un Comité de pilotage auquel a été associé un partenaire du pays concerné, représentatif des autres partenaires.

Au moment de la restitution intermédiaire, nous avons organisé un atelier sur le terrain, qui visait à être un espace de dialogue et de partage avec les partenaires. A l'issue de cet atelier, nos partenaires se sont déclarés enrichis en tant que communauté d'acteurs. Pour eux, souvent, lorsqu'une organisation du Nord est présente c'est pour les renforcer dans leurs capacités. Or ici, nous ne souhaitons pas nous positionner dans le don et le contre-don. Nous avons plutôt opté pour une posture d'échange et l'évaluation a permis de créer cet espace-là.

Aujourd'hui, nous réfléchissons à la manière dont cette réflexion peut venir irriguer notre direction internationale et notre direction en France. Tout au long de l'évaluation, nous avons tenu à maintenir un dialogue régulier avec le Conseil d'administration pour partager chaque étape de l'étude ainsi que nos doutes et nos réflexions avec les commanditaires de l'étude. Le procédé de l'évaluation renforce les capacités de l'individu et de l'institution.

Tout l'enjeu de l'innovation dans l'évaluation se situe donc dans sa gouvernabilité^[24], reflet des nouveaux modes de gouvernance^[25] du changement social. Il s'agit de bien identifier les acteurs impliqués, de comprendre les relations et les jeux de pouvoir pour faire tomber les barrières inutiles et inopérantes qui se sont souvent élevées entre eux. L'apprentissage devient alors un vecteur considérable d'*empowerment*, permettant de rééquilibrer les jeux de pouvoir.

Certes, la préoccupation d'apprentissage est un fait individuel, mais la conscientisation du pouvoir de l'apprentissage permettrait de rentrer dans le cercle vertueux et collectif de l'apprentissage. C'est ce que nous nommons au F3E la boucle d'apprentissage, avec une action au niveau individuel, à l'échelle de la structure, dans la recherche d'un bénéfice collectif par le partage et l'échange d'expériences. Nous analysons et tirons des enseignements de l'expérience de l'action, nous nous approprions ces enseignements et les partageons, ce qui les enrichit pour les réinvestir dans l'action et en tirer des enseignements, etc. Les méthodes pluri-acteurs s'appuient sur la multiplicité des apports et puisent leur richesse dans la diversité des points de vue. La rencontre produite, si elle exige le respect de chacun, ne cherche ni le consensus ni l'homogénéité et n'est ainsi exempte ni de tensions, ni de frictions, ni d'altercations ni de saines violences...

La gouvernance dans l'évaluation, au même titre que la gouvernance dans le changement social, est alors un sujet éminemment politique. Elles sont toutes deux le reflet du pouvoir qui se joue entre acteurs. N'y a-t-il pas des observateurs et des observés, des développés et des « en développement », des « renforceurs » et des renforcés, des dominants et des dominés, etc. ?

Pour mieux gouverner l'évaluation, on devrait désormais avoir le souci de l'équilibre des forces et le désir de favoriser à dessein l'intelligence collective par des dynamiques pluri-acteurs.

Leçon 4. Innover dans l'évaluation c'est reconnaître le sens politique de la mesure

Les évaluations ne sont pas toujours stratégiques, innovantes ; elles sont parfois calquées sur des cadres analytiques réducteurs par rapport à la complexité du réel. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, on peut avoir le sentiment qu'elles racontent toujours un peu la même histoire.

Le cadre d'analyse dit « cadre logique », sur lequel repose le plus souvent la démarche évaluative, se révèle ainsi parfois inefficace, voire même être un carcan. L'usage qui en est fait contorsionne trop

[24] La gouvernabilité désigne, selon nous, la capacité de gouverner la chose à gouverner. Elle découle de la notion foucauldienne de « Gouvernamentalité » qui s'exerce *via* les institutions et octroie à l'Etat-Nation la toute-puissance politique. La gouvernabilité serait une manière de gouverner la gouvernance.

[25] Tandis que la gouvernamentalité traduit un Etat fort et centralisateur, le mot « *gouvernance* » renvoie à un *pouvoir décentralisé et partagé entre une pluralité d'acteurs « publics ou privés, officiels ou informels, institutionnels ou associatifs, susceptibles de surcroît de relever d'échelles différentes »* (Dortier, 2004). La notion de gouvernance a progressivement été assimilée à des idées progressistes en référence à l'« intelligence collective », légitimant le fonctionnement de la société en réseaux. Cependant, la participation dans l'arène politique d'une multitude d'acteurs privés ou communautaires ne peut pas, selon nous, être assimilée au progrès : d'une part, la participation n'est pas synonyme de représentation, d'autre part, les intentions des différents acteurs ne sont pas nécessairement louables. La question centrale que pose le principe de gouvernance, contrairement à celui de gouvernamentalité, est celle de l'autorité.

souvent l'observation et l'écoute pour les mouler, les faire rentrer dans les cases du cadre logique, et va finalement à l'encontre des surprises, des inattendus, des cachés, de l'intelligence collective, de l'apprentissage... Le développement ne se résume pas – ni ne se mesure – aux résultats obtenus et à leur adéquation aux résultats attendus. C'est un processus dont il s'agit d'admettre et d'apprécier toute la complexité.

Les méthodes et outils favorisant l'apprentissage sont nombreux, de plus en plus innovants, contextualisés et performants. Ils ont pour nom : théories du changement, cartographie des incidences, changement le plus significatif, etc. Mais l'essentiel ne réside pas dans l'outil, qui, si performant ou innovant qu'il soit, peut toujours faire l'objet d'un mauvais usage. L'essentiel réside plutôt dans la posture d'accompagnement du changement social.

Dans la démarche évaluative ou plus globalement dans la démarche apprenante, l'essentiel est de prendre le temps, de créer cet espace spatio-temporel de la réflexion et de l'amélioration continue. Il ne s'agit pas de créer directement du changement mais d'observer le(s) changement(s) créé(s), de le(s) faire émerger et d'en apprécier la complexité... Les démarches évaluatives ne sont que des boîtes à outils qui permettent à chacun individuellement, collectivement, institutionnellement (et il est essentiel d'agir sur ces trois niveaux en même temps) de se renforcer, d'affirmer sa démarche, de la corriger ou de la réorienter si nécessaire.

D'aucuns s'obstinent à mesurer le changement, dont la dimension qualitative s'exprime parfois au dépens de sa mesure quantitative. Mais plutôt que de tenter « la mesure du sens, donnons du sens à la mesure ! »

Il est difficile, voire erroné d'attribuer le changement aux uns plutôt qu'aux autres. En revanche, il est possible et souhaitable d'accompagner le changement et ses contributeurs dans l'identification du changement visé et dans le cheminement pour son succès, sa réalisation... Les démarches évaluatives sont ainsi au service du sens politique du développement et, pour leur dimension apprenante, elles-mêmes porteuses de messages politiques forts, dont les retombées seront à la hauteur de l'attention portée.

Conclusion

C'est l'inter-connectivité, la « *cross-fertilisation* », la mutualisation, etc. qui, finalement, construisent l'intelligence collective permettant de produire du changement social positif.

La question de la légitimité des acteurs prenant part ou non aux changements sociaux se pose alors. Les OSC, garantes de l'opposition constructive, ne pourraient-elles pas s'en charger ? Le rôle des OSC pourrait être de regarder à tous les niveaux, les changements qui s'opèrent dans tous les types d'environnement. Le travail d'accompagnement au changement serait d'intégrer ces changements multiples et de les faire converger vers ce qui devient alors du changement social – sachant qu'il n'y a pas un mais des changements sociaux car les intérêts, les valeurs, les principes, les visions ne sont pas les mêmes partout et ne doivent pas l'être.

Le rôle des OSC serait alors de s'assurer du mieux, c'est-à-dire du respect de valeurs, de l'humanité pour que le mieux des uns ne devienne pas le pire des autres.

Le changement, c'est maintenant, et c'est en apprenant que nous changeons... Il faudra cependant être vigilant quant aux sollicitations de toutes parts. Le changement ne doit pas devenir une obsession tyrannique. Le risque serait de ne pas apprécier le temps présent, le temps de l'action.

Le changement demande du temps, de l'espace, exige de la persévérance et de la tolérance. Ubuntu^[26] !

Bibliographie

Dortier J.-F. (2004), *Le dictionnaire des sciences humaines*, Edition Sciences Humaines, Auxerre.

[26] Ubuntu est un mot d'origine bantoue qui renvoie tout à la fois aux notions de respect, de serviabilité, de partage, de communauté, de générosité, de confiance et de désintéressement. Nelson Mandela explique dans une interview : « *Ubuntu ne signifie pas que les gens ne doivent pas s'occuper d'eux-mêmes. La question est donc ce que tu vas faire pour développer la communauté autour de toi et permettre de l'améliorer ?* »

3.2. Améliorer la qualité de l'aide « en temps réel » pour un changement plus effectif

Expériences tirées des observatoires de l'aide humanitaire et de la reconstruction mis en place par le Groupe URD (Afghanistan, Tchad, Haïti)

François Grünewald

Le Groupe URD est une petite structure originale. Né il y a un peu plus de vingt ans autour de réflexions collectives sur ce qu'allait être le monde après la guerre froide et des enjeux que ce changement pouvait entraîner dans les sphères de l'aide humanitaire et de développement, il s'est depuis quinze ans exilé dans une ferme en Provence. Ce choix particulier le plonge en temps réel et au quotidien dans des contextes difficiles propres aux petites zones présentant de nombreux risques : inondations, feux de forêts, conflits fonciers... Cet enjeu, vécu au quotidien, le confronte à la nécessité de chercher en permanence à mettre en cohérence les réflexions et recommandations sur les contextes de crises à l'international et ce qui peut être vécu en France. Ces efforts portés sur l'empreinte environnementale (l'énergie et le bilan carbone, la gestion de l'eau, l'assainissement et les déchets) ainsi que sur les dynamiques sociales (qui ont valu au Groupe URD la remise d'un prix « Entreprise sociale et solidaire » dans la région Rhône-Alpes) ne sont pas anodins pour une structure concernée par le changement social.

Quand nous conduisons une évaluation sur la réponse à une sécheresse ou à des inondations liées à la dégradation du milieu, ou dans lesquelles on voit des problèmes d'accès des réfugiés à l'énergie (bois de cuisson, électricité), etc., nous pouvons dire « *c'est quelque chose qui nous touche parce que c'est quelque chose que nous vivons aussi chez nous* ». Cette recherche de cohérence entre « *ici et là-bas* » a un fort impact sur la crédibilité de nos recommandations. Le Groupe URD a très vite inscrit dans ses statuts son objectif central : participer à l'amélioration des pratiques humanitaires et de reconstruction. Ceci a pris au fil du temps des formes diverses, mues par une implication régulière dans l'évaluation de l'action humanitaire et la reconstruction post-crise (une participation à plus de cinquante processus d'évaluation au cours des quinze dernières années, sur quatre continents et dans des contextes variés – guerres, catastrophes naturelles et de post-crise), de l'élaboration d'outils d'évaluation et de suivi de la qualité, et de formation à ces outils.

Le Groupe URD s'est trouvé *de facto* impliqué dans de nombreux débats internationaux et nationaux sur ces sujets. Les publications en français et anglais, son site régulièrement alimenté, la réalisation de quatre à six formations par an sur ce sujet, la mise en œuvre du Projet Qualité^[27] et les nombreuses missions en Amérique centrale, en Afghanistan, en Afrique, en Asie etc. sont les preuves de cet engagement. De même que l'est l'implication forte du Groupe URD dans la mise en place des travaux de l'étude globale sur la consultation et la participation des populations affectées dans l'action humanitaire (*Global Study*, avec des évaluations conduites au Sri Lanka, en Colombie, en Afghanistan, en RDC et en Angola).

Il me faudra répondre à l'interrogation centrale de cette conférence : l'évaluation contribue-t-elle au changement social ? Toutefois, en propos liminaire, je me poserai la question suivante : l'évaluation contribue-t-elle au changement tout court pour les personnes concernées par les programmes qu'on évalue ?

J'aborderai cette question avec beaucoup de modestie. De nombreux rapports ne sont en effet que des rapports de conformité qui vérifient le financement du projet ainsi que son achèvement dans le respect du cadre logique déterminé. Le questionnement ne va pas au-delà. Mes rapports d'évaluation ont-ils un jour changé la vie de quelqu'un ? J'étais avant-hier à Nyoungwa en Guinée, à la frontière de la Guinée et de la Sierra Leone. La voiture m'y avait conduit trop tard et il n'y avait plus de bac. Le soleil descendait vers la berge, derrière les cocotiers, là où la pirogue n'allait plus et je m'interrogeais : « Qu'est-ce que je vais raconter au colloque AFD/F3E sur l'évaluation ? » Deux anecdotes survenues dans des contextes extrêmes me sont revenues à l'esprit.

Peu d'évaluation nous conduisent dans le couloir de la mort. J'ai pourtant eu l'occasion d'en faire deux fois l'expérience : la première fois, dans le Caucase, où j'évaluais des programmes de gestion de prison. En allant y faire les entretiens et voir comment la prison était gérée, je me suis trouvé dans le quartier des condamnés à la peine capitale, d'une violence extrême. Que pouvais-je proposer en tant qu'évaluateur ? Je pensais alors : « *ces gens s'ennuient. Ils sont violents, n'ont rien à faire et ont peur car ils savent qu'ils vont mourir. Il faut leur envoyer des livres* ». La recommandation que j'ai faite à la structure qui commanditait l'évaluation a donc été d'envoyer des livres. Trois semaines après, j'étais informé de la transformation de l'ambiance dans la prison. Les détenus lisaient et étaient beaucoup plus calmes. Quelques mois plus tard, je recevais une lettre de Tbilissi. Dans cette lettre, une femme m'écrivait que son frère, fusillé entre temps, lui avait demandé de me remercier pour les livres, parce qu'en permettant de « s'échapper » ils avaient allégé la vie des derniers jours.

La seconde expérience date d'il y a quelques jours à peine, dans un centre de traitement Ebola en Sierra Leone. Il faut savoir que lorsqu'on entre dans la « zone chaude » (*High Risk Zone*), revêtu d'une combinaison de protection, un masque sur son visage, les personnes que l'on voit n'ont qu'environ 30 % de chance de survivre. Dans ces centres, nombreux sont les enfants, souvent tout petits, parfois seuls, sans leur mère qu'ils ont perdue, ne sachant pas ce qu'il leur arrive. Ils pleurent et certains ne comprennent même pas qu'ils mourront... Que pouvais-je proposer, alors qu'il y a tout ce personnel médical si compétent, cette logistique finalement si performante ? Distribuer des bandes dessinées ? La plupart de ces enfants ne savent pas lire. De plus, une fois touchées, ces bandes dessinées deviennent des risques de contamination qu'il faudrait brûler tous les soirs, les

[27] www.compasqualite.org

brûler et les remplacer tous les jours. Il en serait de même pour les jouets qu'il faut impérativement « décontaminer ». Et pourquoi pas de la musique diffusée par un radiocassette placée hors de la zone à risques, qui passerait des chansons pour les enfants du centre de traitement. En repassant avec l'équipe du soir, je constatai alors que les enfants, attentifs aux chansons ne pleuraient plus : ils chantaient et tapaient dans leurs mains. Beaucoup d'eux seront sûrement morts dans les deux prochaines semaines.

La question de l'utilisation des évaluations comme processus d'apprentissage et de changement institutionnel est au cœur des agendas des responsables des services d'évaluation de nombreuses institutions (Grünewald, 2005). En effet, trop souvent, l'évaluation est d'abord vue comme un exercice de contrôle, donc craint, avant d'être vue comme un outil de progression. Par ailleurs, l'expérience montre que le rapport, qui arrive souvent très tard après la fin du programme, reste sur une étagère et n'apporte pas vraiment de rétroaction (*feedback*). Alors que les priorités devraient s'articuler autour du doublet « évaluer pour évoluer », les préoccupations tournent autour de la question « évaluer pour contrôler » ou « évaluer comme alibi » (Grünewald, 2002). Mais là encore, il y a eu déconnexion entre les leçons et l'action. Il est apparu important de rapprocher le résultat de l'évaluation de l'action elle-même. Le Groupe URD s'est donc investi dans la recherche de mécanisme évaluatif à fort pouvoir apprenant et capable d'induire des changements « en temps réel ». L'évaluation peut avoir un fort impact, quand elle arrive au moment opportun, et qu'elle est capable de réinjecter en temps réel des éléments clefs.

Avec les processus d'évaluation en temps réel, une équipe d'évaluateurs vient constater les résultats dans les premiers mois de la réponse. Il en ressort souvent que de nombreux paramètres pris en compte au début de l'intervention ne sont déjà plus pertinents, que le cadre logique élaboré au début n'est plus adapté. Les situations dans l'urgence ou la reconstruction montrent des cinétiques très rapides de changement. Dans de tels contextes, les acteurs de l'aide n'arrivent pas à prendre la distance nécessaire face aux nombreuses priorités urgentes qui leur permettrait de mieux tenir compte des changements intervenus. Et, à ce moment, un regard à la fois bienveillant, critique et constructif peut avoir un impact très fort.

Les évaluations en temps réel (ETR)

Ces exercices sont conduits par une équipe extérieure à l'action (pouvant être de bureaux régionaux ou du siège, mais surtout d'extérieurs). Les premières ETR l'ont été par le Groupe URD en 1999 en Amérique centrale, après l'ouragan Mitch, puis dans le cadre des séismes au Salvador en 2001 et du début des opérations en Afghanistan en 2002. Il s'agit de visites évaluatives sur le terrain en cours d'action pour décider d'une conduite stratégique des opérations. Le Groupe URD tente d'être présent avec une première mission dans les trois premiers mois après le début des interventions humanitaires : trois mois après le tsunami de 2004, un mois après le séisme en Haïti (Grünewald, 2010), un mois après les cyclones de 2012 aux Philippines (Grünewald et Boyer, 2012). Ces exercices peuvent avoir lieu plus tard dans le processus, lors des crises à cinétiques lentes (ETR dans la Corne de l'Afrique conduite par le Groupe URD huit mois après le déclenchement des interventions d'urgence en 2006, au Sahel pour le Département du développement international (DFID), huit mois après le démarrage d'opérations d'urgence, à partir en 2013).

Les évaluations itératives avec mini-séminaires (EIMS)

Ce processus a été mis au point et testé par le Groupe URD de mars 1999 à mars 2002 pour tirer les leçons des actions humanitaires, après l'ouragan Mitch (Grünewald *et al.*, 2000) et les tremblements de terre au Salvador. Après l'ouragan Mitch, nous avons enchaîné les missions d'évaluation à six mois, douze mois et quarante-huit mois. Après le tsunami de décembre 2004 (Grünewald, 2006), le processus a été conduit sur un rythme de mission intense : trois mois, six mois, huit mois, un an, deux ans et jusqu'à quatre ans (Deprez et Labattut, 2010) afin de voir ce qui se passait. Cela s'est révélé très intéressant. En effet, nous avons pu constater que toute une partie des programmes d'habitations précaires menés par les ONG pour reloger les gens après l'ouragan, ou suite au Tsunami, avait été complètement pervertie. Quand nous sommes revenus quarante-huit mois après le désastre, des programmes qui semblaient très positifs à six mois, voire un an, montraient une réalité bien différente : les maisons avaient été revendues ; des spéculateurs avaient acheté une partie des camps et en avaient presque fait des lieux de prostitution. Au San Salvador, les camps étaient devenus des aires de concentration de main-d'œuvre pour les maquillas et les usines des zones franches.

Ces processus complexes lient les échanges, la coordination des interrogations, les missions d'évaluation régulièrement envoyées sur le terrain et le processus complexe de rétroaction englobant les ONG locales et les acteurs internationaux. La phase finale s'est, chaque fois, traduite par une série d'ateliers techniques et de conférences tenus en France, en Suisse, aux Etats Unis, des articles dans la presse spécialisée, et l'émergence d'idées sur les moyens d'améliorer les processus d'apprentissage. Depuis, le Groupe URD a conduit de telles évaluations itératives au Tchad, dans la zone du Tsunami de 2004 (ETR pour la FAO – juin 2005-octobre 2005 –, France – plusieurs missions d'octobre 2005 à novembre 2006), en Haïti (de 2012 à 2014) après le séisme et, tout récemment, au Sahel pour la coopération britannique (d'octobre 2013 à avril 2014). Ainsi, accompagner les acteurs sur le terrain dans la durée en portant un regard évaluatif, indépendant et humain permet d'évaluer les projets et les progrès de façon très positive.

Un autre point nous est apparu aussi très important : dans les actions d'urgence, les acteurs humanitaires ont souvent une connaissance très faible des contextes, y compris de la sociologie et de l'anthropologie. La stratégie du Groupe URD est d'amener très vite dans les équipes de recherche ou d'évaluation que nous déployons des compétences capables d'apporter cet éclairage. Sur Haïti, nous avons très vite intégré dans notre équipe une anthropologue, architecte, urbaniste haïtienne, qui a amené à revoir une partie des programmes de reconstruction des maisons. Ainsi, le « *lakou* » haïtien (espace comprenant la maison et sa périphérie) n'est pas un simple espace carré recouvert d'un toit. Il doit comporter une fenêtre devant, une fenêtre derrière, une terrasse à côté de laquelle se situe la cuisine... Nous en avons fait un petit film « De la boîte à dormir au lieu à vivre » que l'on peut visionner sur notre site.

Les observatoires ou « bureaux d'apprentissage »

Le concept de bureau d'apprentissage (*Learning Office*) est né dans le cadre du Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et la **performance** (*Active Learning Network for Accountability and Performance* – ALNAP). La faisabilité de ce processus a été étudiée avec ALNAP sur plusieurs cas

concrets (Inde avec le cyclone sur l'Orissa, Timor, la Sierra Leone, le Kosovo) et a conduit à la mise en place par ALNAP d'un processus pilote au Malawi, en 2002, dans le contexte de la crise alimentaire d'Afrique australe.

Un des grands enjeux de cet exercice et de voir comment il peut se mettre en place en parallèle mais sans duplication avec d'autres institutions, comme le Bureau de coordination de l'action humanitaire (BCAH, plus connu par son acronyme anglophone OCHA). Pour le Groupe URD, impliqué dès le début dans les travaux d'ALNAP sur les bureaux d'apprentissage, la décision de dépasser des processus « Évaluations itératives avec mini-séminaires (EIMS) et de chercher des mécanismes qui nous permettraient d'ancrer les processus d'apprentissages sur le terrain a été prise en Afghanistan^[28]. En effet, après avoir mis en place les EIMS, de mars 2002 à fin 2003 (à l'issue de quatre missions), nous avons reçu une importante demande de la part des ONG et des Afghans, pour que nous restions : « *Nous avons besoin du service après-vente de vos évaluations, Vous faites une évaluation itérative, vous faites un mini séminaire, mais il faut plus. Et ce plus, c'est animer de la discussion autour des résultats de l'évaluation* ». Nos travaux ont également mis en exergue le fait que les évaluations, les nôtres ou celles d'autres acteurs, mettent souvent en lumière des questions difficiles à traiter au regard d'un manque de compréhension du contexte et de certains enjeux socioculturels ou de la politique locale.

L'évaluateur peut faire émerger une question de recherche, mis n'a pas forcément de solution simple à proposer. Pour trouver la solution, il faut développer un mini programme de recherche opérationnelle qui permettra de mieux appréhender une question compliquée, aux solutions difficiles à trouver. Nos Observatoires comprennent donc de plus en plus systématiquement en interne une capacité de recherche opérationnelle pour explorer ces points critiques soulevés par les évaluations. Nous avons ainsi conduit divers programmes de recherche sur les enjeux de participation (dans le contexte afghan, sur la gestion sociale de l'eau, sur les articulations « sécurité alimentaire / production de pavot » et sur les enjeux de reconstruction urbaine [Boyer, 2010]).

Cette composante « recherche opérationnelle » lancée dans le cadre de l'Observatoire en Afghanistan, a été répliquée durant la crise albanais-kosovare (Grünewald, 1999). Cette initiative a consisté à mêler une « évaluation en temps réel », avec une équipe d'évaluation dès le printemps 1999 en Albanie, et une recherche plus longue durant l'été 2000, avec, chaque fois, un système de restitution. Ainsi, après la première mission sur le terrain, une série de débats a été organisée avec les ONG intéressées. Après la deuxième mission, un mini-séminaire a été organisé à Tirana avec les ONG albanaises et internationales, tandis qu'un événement plus large était organisé à Paris^[29].

Nous avons réitéré l'expérience au Tchad^[30] avec un même type de programme sur l'Est durant la période des réfugiés et des déplacés (Grünewald *et al.*, 2009), qui a eu un impact fondamental (Groupe URD, 2009), mais aussi sur les questions de résistance à la sécheresse (Renaudin et Raillon, 2011). Grâce aux débats suscités par nos évaluations, l'enjeu de la question foncière dans le cadre des programmes de retour des déplacés ou de la gestion de l'espace humanitaire (Grünewald et Collins, 2009) a pu être exploré en profondeur. Quand d'aucuns disaient que « *pour faire revenir les personnes déplacées dans leurs lieux d'origines, on devra leur donner des cases de santé dans les endroits, éventuellement y*

[28] <http://www.urd.org/Le-Groupe-URD-en-Afghanistan>

[29] Cette démarche a été inscrite dans le cadre de la Convention de recherche/évaluation entre le Groupe URD et Coordination SUD, structure de coordination des ONG de solidarité internationale en France.

[30] <http://www.urd.org/Le-Groupe-URD-au-Tchad>

mettre une école et un point d'eau », nous expliquions que « ces personnes qui ont quitté leurs villages depuis cinq ou six ans, reviendront dans des endroits où peut être la terre a déjà été cultivée par d'autres, ou qu'elle ne l'a peut-être pas été, mais qu'elle est rentrée dans le droit commun. Comment alors gérer la question du foncier ? » Finalement, nous avons réalisé toute une étude sur ce sujet qui a été un élément clef de toute la réflexion humanitaire et de reconstruction (Sokpoh et Collins, 2010).

Les évaluations et les travaux de recherche opérationnelle conduits par les Observatoires entraînent souvent des demandes de formation. Des thèmes techniques sont souvent des ancrages importants de renforcement des capacités, par exemple sur la gestion de l'assainissement, comme au Tchad (Patinet, 2009 ; Patinet, 2011). Très vite toutefois, la demande de formation porte sur des sujets annexes à la gestion de projet, la gestion de la qualité, ou même des questions plus transversales (tels le genre ou l'environnement). L'Observatoire en Afghanistan a pu continuer à fonctionner un moment à distance en travaillant sur ces enjeux, en coordination avec la coordination des ONG Acbar.

Un autre élément évoqué, lors des échanges avec les acteurs afghans, tchadiens et haïtiens, concernait leurs difficultés face aux nombreuses évaluations *« nous voyons de nombreux acteurs internationaux qui viennent faire des évaluations, et nous, Haïtiens, ne savons pas comment procéder. Ainsi, on nous donne des termes de référence mais nous ne comprenons pas très bien ce que cela signifie. Il en est de même pour les rapports que l'on nous envoie parfois, rarement, mais on ne sait pas non plus ce que cela veut dire. Nous souhaiterions que vous nous aidiez à comprendre ça. »* Nous avons alors mis en place en Haïti, des programmes d'accompagnement des acteurs haïtiens sur l'évaluation.

Nous arrivons donc à un modèle assez abouti avec l'expérience de l'Observatoire en Haïti^[31] (connu sous son acronyme anglo-saxon *Evaluation and Learning Office – ELSO*, puisque financé par les aides britanniques, irlandaises et américaines). Il s'appuie sur trois piliers.

1. Appuyer toutes les démarches évaluatives qui se mettent en place dans le pays (non celles que nous faisons, mais celles que d'autres font), y compris avec un fichier d'évaluateurs que nous avons formés, un partage collectif des leçons des différentes évaluations reçues, qui sont soit rédigées sous forme de condensé et proposés dans la newsletter de l'Observatoire, soit présentées lors de réunions de coordination.
2. Un gros travail de recherche-action est au cœur des pratiques de l'Observatoire, toujours sur des sujets concernant les questions soulevées dans les évaluations. Ains, les évaluations ont fait ressortir la complexité et les incompréhensions touchant aux questions de sécurité en Haïti : l'Observatoire a lancé une étude sur la réalité de l'insécurité en Haïti (Dandois, 2013) La question foncière en milieu urbain est vite arrivée au cœur des débats et nous avons ainsi conduit différentes études sur ce sujet. Là encore, il est envisagé d'offrir des abris temporaires aux gens pouvant nous présenter un titre de propriété, mais 90 % de la population urbaine haïtienne n'a pas de titre de propriété. Quelle solution apporter ? Nous avons alors lancé une étude sur le foncier en Haïti (Bailey *et al.*, 2012).
3. Ce dernier volet consiste en un appui à la formation autour des pratiques de qualité et de l'évaluation. Les ONG haïtiennes, les cadres haïtiens des ONG internationales et les ministères, ministère du Plan, ministère de la Santé disent, comme au Tchad et en Afghanistan,

[31] <http://www.urd.org/L-Observatoire-Haiti>

recevoir tous ces évaluateurs et ne pas comprendre ce qu'ils disent ni ce qu'ils attendent. Par ailleurs, les rapports qu'ils leur envoient sont souvent rédigés en anglais alors qu'ils sont francophones. Le rapport de l'observatoire haïtien est en anglais, en français et en créole, afin d'être le plus accessible possible.

Les dynamiques d'accompagnement sur la durée, avec un regard extérieur, critique et bien intégré dans le paysage de l'aide, ce qui permet une bonne écoute des demandes et d'être bien accepté. Cet observatoire est animé par une équipe composée de Français, de Canadiens et d'Haïtiens. Ses chercheurs sont en lien avec les universités haïtiennes, les ONG nationales et internationales, les ministères, les institutions des Nations unies et les bailleurs. Les formations se font dans le cadre de la coopération avec les universités haïtiennes. Un travail est également mené avec des étudiants et des travaux d'études encadrés. Le bureau de l'observatoire fermera bientôt mais nous essayerons de travailler à distance pour le renforcement des compétences sur les questions évaluatives dans les universités, au sein des administrations et dans la société civile haïtienne, dans la mesure où nous arriverons à trouver l'ensemble des financements nécessaires. L'objectif de quitter Haïti, fin 2015, en ayant renforcé les capacités des deux universités principales à dispenser des cours sur l'évaluation et la gestion de la qualité des programmes, en ayant contribué au renforcement des capacités d'évaluation au niveau des ministères clef, et enfin en ayant contribué à créer un pôle d'évaluateurs haïtiens qui puissent être les partenaires d'interventions des évaluations conduites par des acteurs internationaux.

Un sujet de préoccupation reste pour nous, depuis longtemps, l'utilisation des rapports ainsi que la qualité des processus de restitution et d'appropriation.

Les outils innovants de restitution

Un rapport seul est rarement un outil de changement social ou de changement des pratiques. C'est pourquoi nous sommes très impliqués dans des approches innovantes autour de l'utilisation de la vidéo^[32] comme moyen de restitution des évaluations, permettant de faire remonter « la voix des populations ». La présentation de ces vidéos dans des grandes conférences a toujours eu un impact important : sur Haïti en 2010, suite à l'évaluation en temps réel pour le Comité inter agence permanent de coordination (connu par son acronyme anglo-saxon, I[ASC]) (Grünewald et Binder, 2010), la vidéo réalisée^[33] a contribué à la prise de conscience de l'inadéquation des pratiques humanitaires aux contextes urbains, et du décalage entre la vision des humanitaires et celle des populations concernées. De même, la vidéo réalisée lors de l'évaluation des programmes de l'aide britannique au Sahel^[34] a été un important outil de dissémination de messages. Chaque fois que cela était possible, nous avons projeté ces vidéos aux populations concernées, ce qui a renforcé leur fierté. On notera aussi :

- les ateliers de restitution sur le terrain et au siège (rejoignant ainsi les EIMS) ;
- les conseils dispensés directement sur le terrain au fil de l'eau, pendant la conduite de l'évaluation, auprès des différents acteurs ;

[32] <http://www.urd.org/Videos>

[33] <http://www.urd.org/Videos-de-l-evaluation-en-temps>

[34] <http://www.urd.org/Videos-realisee-dans-le-cadre-de-l>

- les notes aide-mémoires données en temps réel avant de quitter le terrain ;
- la matrice de gestion des recommandations ;
- le rapport de synthèse (messages clés de l'évaluation).

La réflexion et les échanges sur ces expériences continuent. L'objectif est que les rapports d'évaluation ne restent pas lettre morte, et leur impact sur les populations, extrêmement limités.

Encadré 4

Les observatoires de l'aide humanitaire et de la reconstruction

L'apprentissage, l'amélioration des pratiques et l'appui au changement ne sont pas des choses évidentes, notamment en contexte de crise et post-crise. Les acteurs de l'aide sont soumis aux exigences de temps et d'atteinte des résultats – ils ont peu de temps pour prendre du recul et analyser la situation, son évolution ainsi que l'impact de leurs actions. La recherche académique se situe sur un autre pas de temps et ses résultats sont parfois trop théoriques ou difficiles à transcrire dans les pratiques des acteurs de l'aide. Les connaissances utiles à l'action ne sont pas toujours disponibles sur le terrain ou difficiles d'accès. Les mémoires institutionnelles sont faibles et la forte rotation des équipes expatriées ne permet pas l'apprentissage sur la durée. Enfin, les acteurs de l'urgence et du développement échangent peu sur leurs pratiques et entre programmes. L'Observatoire facilite ainsi l'apprentissage « latéral » (entre acteurs d'un même contexte), l'apprentissage « in » (intégrant les leçons apprises d'autres contextes) ainsi que l'apprentissage « out » (exportant les leçons apprises de ce contexte pour d'autres situations).

Suivre, évaluer, faciliter les processus d'apprentissage et de redevabilité, tout en renforçant et soutenant les capacités et les efforts des acteurs locaux (nationales et décentralisées) et régionaux, en termes de suivi/évaluation et pilotage : telles sont les missions des observatoires.

Les trois observatoires mis en place par le Groupe URD au cours des dix dernières années ont fait l'objet d'exercices d'évaluation (de Geoffroy, 2010), afin d'en améliorer la pertinence et les performances, notamment en termes d'appui au changement des pratiques et de l'amélioration des impacts. Il en ressort que ces observatoires de l'aide humanitaire et de la reconstruction prennent tout leur sens dans les contextes de crise et post crise d'abord parce qu'ils permettent :

- de renforcer, voire créer une culture de l'apprentissage individuel et collectif ;
- d'aider à trouver des éléments de réponse à des sujets complexes ;
- de renforcer les capacités de tous sur ces sujets sensibles que sont l'évaluation, la qualité, la redevabilité, l'apprentissage.

Ils contribuent ainsi à créer ou renforcer un lien fort entre communauté d'acteurs de l'aide et secteur de l'évaluation, et à resserrer les liens sur les évaluations entre acteurs nationaux et opérateurs internationaux. Nous verrons aussi que cette permanence sur la durée, *via* les Observatoires ou les EIMS conduites sur la durée, donne une capacité de réflexion stratégique assez originale (Grünewald, 2011a), ancrée dans l'observation des tendances à la fois multisites, multitemporelles,

multisectorielles et inter-institutionnelles, comme nous avons pu le démontrer sur l’Afghanistan (Grünewald et Pascal, 2006 ; Grünewald, 2010 ; Grünewald, 2011b ; Grünewald, 2011c).

Les difficultés de financement des observatoires

L’apprentissage est rarement vu comme une priorité et il est chaque fois difficile de trouver rapidement les moyens pour monter de tels observatoires, même si le besoin est souvent évident. Nous essayons ainsi, depuis mai 2013, de convaincre le ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) de l’utilité d’une telle initiative au Sahel et dans la zone « Mali + »^[35], sans succès. Nos observatoires en Afghanistan et au Tchad ont dû s’arrêter, faute de moyens financiers. L’observatoire en Haïti est en train de réfléchir à une stratégie « allégée » pour pouvoir continuer de répondre aux demandes fortes qui lui sont faites.

Bibliographie

Bailey S., S. Levine et B. Boyer (2012), *Fuir la réalité : propriété foncière, institutions et action*, ODI/Groupe URD, Londres.

Boyer B. (2010), *Villes afghanes, défis urbains : les enjeux d’une reconstruction, post conflit*, Karthala/Groupe URD, Paris.

Collins O. (2012), *L’Observatoire de l’aide au Tchad*, étude de cas ALPNAP meeting, ALNAP, Londres.

Dandois A. (2013), *Sécurité et humanitaire, l’impossible dialogue*, Groupe URD, Port-au-Prince.

Deprez S. et E. Labatut (2010), *Après le Tsunami, reconstruire l’habitat en Aceh*, Karthala/Groupe URD, Paris.

Geoffroy (de) V. (2010), *Rapport d’évaluation interne de l’OPAT*, Groupe URD, N’Djaména.

Groupe URD (2010), *Messages clés de l’Observatoire au Tchad*, N’Djaména.

Groupe URD (2009), « Pistes d’amélioration de la qualité de la réponse humanitaire au Tchad », *Humanitaires en mouvement*, n° 3.

Grünewald F. (2012), « Haïti et les enseignements de la catastrophe », in PCM, revue des ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Mines, Paris.

Grünewald F. (2011a), « L’aide humanitaire : quel bilan un an et demi après le séisme » ; in *Haïti, réinventer l’avenir*, Ouvrage collectif, Editions de la Maison des Sciences de l’Homme.

Grünewald F. (2011b), « Dix ans après le 11 septembre ou l’enjeu de revisiter les paradigmes de gestion de la crise afghane ».

[35] Voir pour les approches plus participatives : Guba et Lincoln, 1989 ; Patton, 1997 ; et pour les approches plus politiques : Durant *et al.*, 1995 ou Floc’hlay et Plottu, 1998.

- Grünewald F. (2011c), « Entre pauvreté rurale et bombes urbaines » : in *Afghanistan : gagner les cœurs et les esprits*, Ouvrage collectif, Presse universitaire de Grenoble.
- Grünewald F. (2011d), « Les ONG ont-elles encore une place en Afghanistan ? », www.GROTIUS.fr
- Grünewald F. (2011e), *L'espace humanitaire au Tchad : analyse du « pilier sécurité » à l'Est du Tchad*, Groupe URD, N'Djaména.
- Grünewald F. (2006), *Tsunami : bilan de l'aide*, in *Diplomatie* n° 18, janvier.
- Grünewald F. (2005), *Leçons apprises, leçons oubliées, leçons appliquées : quel apprentissage ?*, in *GREF infos*, n° 1.
- Grünewald F. (2002), *L'évaluation et ses enjeux dans le secteur de l'action humanitaire*, Revue des travaux du Groupe URD sur la période 1997-2002, Texte présenté à la Conférence MAE/OCDE « Evaluation », Groupe URD, novembre.
- Grünewald F. (1999), « Kosovo : l'après-guerre se prépare aujourd'hui », *Revue des débats humanitaires*, n° 7, Echo/Voice, Bruxelles.
- Grünewald F. et B. Boyer (2012), *Evaluation en temps réel de la réponse aux cyclones aux Philippines*, Groupe URD.
- Grünewald F. et A. Binder (2010), *Mission d'évaluation en temps réel*, IASC, New York, Genève.
- Grünewald F. et B. Renaudin (2010), *Rapport de la mission d'évaluation en temps réel*, DAS/MINDEF, Paris.
- Grünewald F. et O. Collins (2009), *L'espace humanitaire à l'Est du Tchad*, N'Djaména,
- Grünewald F. et P. Pascal (2006), « Afghanistan, le retour du Chaos », *Diplomatie*, n° 23, décembre.
- Grünewald F., B. Boyer, J. Patinet et D. Kauffmann (2011), *Rapport mission d'évaluation de l'aide humanitaire européenne en Haïti (réponse au séisme et à la crise du choléra)*, DG ECHO, Bruxelles. Cluster II – Rapport pays : Tchad, avril 2010.
- Grünewald F., B. Sokpoh et L. Saillard (2009), *Rapport de synthèse de la première mission pluridisciplinaire*, Groupe URD, N'Djaména.
- Grünewald F., B. Sokpoh et L. Saillard (2008), *Rapport de synthèse de l'étude des besoins au Tchad en support aux actions humanitaires existantes et à venir de la DG Echo*, N'Djaména, Bruxelles.
- Grünewald F., V. de Geoffroy et S. Lister (2000), "Drawing the Lessons from Mitch", HPN n° 34, Londres.
- Patinet J. (2011), *Améliorer l'accès durable à l'eau dans les recompositions territoriales au Tchad oriental*, Groupe URD N'Djaména.
- Patinet J. (2009-2013), *Messages clés EcoSan au Tchad, Plaisians*, Groupe URD.
- Renaudin B. et C. Raillon (2011), *Résilience des pasteurs face aux sécheresses, entre bouleversement et tradition, région de Bahr El Gazal*, Plaisians, Groupe URD.
- Sokpoh B. et O. Collins (2010), *Enjeux d'une transition*, Groupe URD, N'Djaména.

Vidéos réalisées dans le cadre d'évaluation ou de recherche

- Évaluation des systèmes de suivi des programmes humanitaires de DFID au Sahel, octobre 2013-mars 2014 Évaluation itérative du programme « LRRD – REPI 2010 » Projet RESILIENCE, mars 2010-mars 2013, évaluation des projets financés par la Chaîne du bonheur (CDB) en Haïti, 2010-2013.
- Haïti, les enjeux urbains, juin 2011. Évaluation de la réponse de la DG ECHO à la crise en Haïti post-séisme, mai 2011.
- Évaluation des programmes d'urgence financés par la Fondation de France suite au tremblement de terre en Haïti du 12 janvier 2010, juillet 2010.
- Évaluation en temps réel en Haïti pour l'IASC, avril 2010.
- Et si l'environnement comptait, mars 2009.

Retransmission vidéo de colloques ou conférences

- Conférence nationale humanitaire 2014 : *Messages des acteurs humanitaires français pour l'ouverture de la CNH 2014*.
- Conférence de clôture de l'évaluation des projets financés par la Chaîne du Bonheur en Haïti, du 30 septembre au 02 octobre 2013 à Port-au-Prince.
- *Exchange on Practices and Lessons Learnt on the Resilience in the Horn and the Sahel*, le 2 et 3 juillet 2013 à Dakar.
- Vidéos des débats à l'occasion des 20 ans du Groupe URD, mai 2013.
- Conférence *La Résilience : du concept global aux spécificités sahéliennes*, le 26 et 27 février 2013 à Dakar.
- Présentation des Universités d'automne de l'Humanitaire : illustrée par l'édition 2012 sur le thème de la résilience.
- Conférence *Crise alimentaire en bande sahélienne*, 21 mars 2012, N'Djamena.
- Conférence de lancement du logiciel Sigmah, 14 juin 2011, Paris.
- Conférence *La ville face aux crises*, 26 avril 2011, Hôtel de Ville, Paris.
- Extrait du séminaire *Post-conflit*, AFD / Groupe URD, juin 2007.

3.3. Réflexion sur le changement et l'évaluation dans les programmes de coopération décentralisée – Picardie, Bénin, Niger et Madagascar

Michèle Cahu

Introduction

Mon propos a essentiellement l'intérêt de préfigurer une intervention à deux voix, celle de Marc Totté, d'Inter-Mondes Belgique et moi-même, sur le changement et l'évaluation dans les programmes de coopération décentralisée de la région Picardie. La Picardie a confié à Inter-Mondes Belgique, en 2011, une évaluation transversale et croisée de ses programmes de coopération riche d'enseignements. Mes points de vue sont ceux d'une élue en charge de cette politique depuis 2004. Je le précise, je ne suis ni experte ni technicienne du développement, bien que ces questions m'aient passionnée depuis dix ans. C'est un enjeu pour un(e) élu(e) de conserver sa voix et son authenticité. C'est pourquoi, je tiens à m'exprimer simplement et librement, sans chercher à reformuler dans un langage professionnel ce que j'ai été amenée à constater et à penser par les rencontres et le travail.

Trois axes seront ici développés.

- En quoi la politique et les programmes de coopération de la Picardie contribuent ou doivent contribuer au changement social au Nord et aux Sud ?
- En quoi les évaluations stratégiques de ces coopérations menées récemment sont-elles capables d'apprécier la contribution de notre action au changement social ?
- En quoi certaines évaluations ont-elles pu être facteurs de changements au niveau des différentes parties prenantes des programmes aux Sud et au Nord ?

La notion de changement social en tant qu'évolution positive, durable, était-elle un des attendus, sinon l'essentiel, de la politique de coopération décentralisée de la région Picardie ? Ce changement social était-il un espoir du Sud pour le Sud, du Nord pour le Sud ou portait-il des attentes d'échanges et d'effets dans les deux sens ?

A supposer que le changement social soit un axe, un attendu ou un résultat de cette politique, en quoi une ou des évaluations ont-elles pu le préciser, l'analyser et l'accompagner ?

S'agissant de l'historique de cette politique, je me garderai ici d'en faire un unique descriptif technique des enjeux et objectifs. Il me paraît plus intéressant de tenter d'exprimer pourquoi la Picardie mène cette politique depuis 1995, quelles sont les fondations des programmes actuels et quelles étaient les aspirations des élus qui les ont initiées ?

Trois périodes et plusieurs axes de coopération, pour quelle visée de changement social ?

1995-2004 : les fondations et l'élan

C'est en 1995 que la Picardie et les communes du département des Collines au Bénin se sont liées par un accord de coopération, avant même les premières élections communales au Bénin, fin 2002. Le Centre international de développement et de recherche (CIDR) en était (et jusqu'à ce jour) le partenaire chargé de la réflexion et de la mise en œuvre de cette coopération. L'intérêt et la présence de cette ONG dans la mise en œuvre des coopérations de la Picardie prennent tout leur sens dans l'expertise du CIDR sur l'appui au développement local et à la décentralisation. Ce choix politique partagé entre la Picardie et ses partenaires a permis d'emblée un travail collectif très riche entre politiques, techniciens et ONG, cette dernière éclairant les enjeux, les lignes de force et les difficultés, et proposant des perspectives communes pour les collectivités en fonction de leurs attentes et des réalités. Ce programme évoluera après 2004 vers l'accompagnement des communes pour la mise en place d'une intercommunalité de service (Groupement Intercommunal de Collines – GIC), avec dès l'origine deux spécificités : des fonds dédiés – Fonds de développement des territoires (FDT) et Fonds de développement local (FDL) – et l'importance affirmée de l'animation territoriale. L'autonomie progressive et l'autofinancement des communes étaient inscrits dès les premières conventions. Des réalisations d'ouvrage (salles de classe, puits, latrines, ouvrage de désenclavement, case de santé, etc.) complétaient l'appui au fonctionnement au travers d'une ligne de financement dédiée aux investissements. Elle permettait aussi une visibilité immédiate des populations sur les résultats de la coopération : les aspects structurants d'appui aux communes, essentiels, nécessitant du moyen et long terme pour se déployer.

La Picardie était dès cette époque très attachée au développement et à l'aménagement de son propre territoire, avec une influence certaine de la politique d'aménagement sur la vision de la coopération décentralisée.

Quoique initiée sous une majorité différente de 1995 à 2004, la première phase a orienté cette politique jusqu'à aujourd'hui. Les décideurs en furent les politiques successifs, et le grand artisan, le CIDR, engagé au Bénin depuis les années 1960.

Empreinte forte du CIDR, appui et facilitation au niveau de l'Etat béninois et des services décentralisés, implication d'élus picards, cette première phase dite structurante se proposait d'aider les communes, avant même la décentralisation, à se structurer et à mieux se préparer à répondre aux enjeux de services publics et aux besoins des populations. Je ne pourrais affirmer que les élus picards à l'origine, en 1995, visaient le changement social au Bénin et dans les Collines. Mais ils étaient sans aucun doute portés par la volonté d'ouvrir la Picardie à d'autres territoires et d'autres cultures, avec des moyens limités au regard des moyens actuels dédiés à la coopération. Le changement social, s'il n'a fait l'objet à ma connaissance d'aucune déclaration d'objectif politique précis à cette époque, était pourtant en germe ou en gestation par la volonté commune de la Picardie et des Collines, de s'ouvrir et donc de se transformer. Pour les Collines, l'avènement de la décentralisation, accompagnée par la Picardie, annonçait de nombreuses attentes en termes de changement social. Il est aisé d'imaginer l'ampleur de ces attentes : des communes récentes, peu structurées, avec de grands besoins en termes de formations, d'études, d'évaluations, une décentralisation déclarée mais peu financée et une population exprimant de façon pressante ses besoins dans tous les domaines : assainissement, eau, santé, éducation, économie, logement, foncier, état civil etc. Les nouveaux élus, en particulier les maires, incarnaient les aspirations au changement pour leurs administrés et ils découvraient l'ampleur de leur tâche en même temps que la faiblesse de leurs moyens en termes de ressources techniques, économiques et financières. Ils étaient pionniers, mais beaucoup se nommèrent cobayes.

Au Conseil régional de Picardie, un chargé de mission, actuel directeur du service des relations internationales, suivait seul les conventions de ce programme, jusqu'en 2004.

2004-2010 : expansion de la politique de coopération picarde et poursuite des objectifs du Millénaire

Dès 2004 et sous l'impulsion de l'actuelle majorité, notre volonté fut d'augmenter sensiblement le budget de la coopération régionale, afin de passer de 0,04 % du budget régional 2004 à 0,98 % de ce même budget de référence, à l'horizon 2010. Cette progression ayant fait l'objet d'un accord avec le président de la région, l'assemblée régionale avait voté cet engagement ainsi que l'atteinte au-delà des objectifs du Millénaire (0,7 % du budget des collectivités dédiés au développement). Dès 2006, la coopération avec les six communes du département des Collines au Bénin fut suivie d'une convention avec l'Association intercommunale des six communes de l'Alibori (Bénin) après la sollicitation de leurs élus, ainsi qu'en 2007, des douze communes de deux (maintenant trois) départements du Niger (Konni, Madaoua, Malbaza).

Pour cette coopération, La Picardie choisit le partenariat d'un groupement d'ONG reconnues pour leur expertise : l'IRAM, le Centre international d'études pour le développement local (CIEDEL) et le Réseau d'appui aux initiatives locales (RAIL), ONG nigérienne. En 2008, suivit une convention de coopération avec les communes de trois des quatre districts de la Région Diana à Madagascar, organisés en associations intercommunales, ainsi qu'une convention directe avec cette même région en tant que collectivité. Cette coopération faisait suite à l'appel commun de l'Assemblée des régions françaises (ARF) et de l'Assemblée des vingt-deux régions malgaches (A 22 RM, Madagascar) incitant chaque région française à coopérer avec une région malgache. Le CIDR, déjà présent à Madagascar, mit en œuvre cette coopération avec l'ONG malgache Territoires et développement.

Dans chacun de ces programmes, c'est l'appui aux communes, à leur structuration, à leur développement, à leurs compétences que visait la coopération avec la Picardie. Les associations intercommunales étaient l'outil de mutualisation des moyens et de solidarité, pour faire face utilement aux enjeux de développement, dans des contextes de décentralisation communale affirmée au niveau des Etats, mais peu suivie de transferts financiers. Les outils de la coopération comprenaient des études, des formations de techniciens et d'élus, des voyages d'échanges à visée de formation et de rencontres des partenaires, d'appuis de conseillers techniques des ONG, d'équipes programmes permanentes, de stagiaires. Le pilotage et l'orientation politique de ces programmes étaient assurés en continu mais avec des temps forts de codécisions. Cette deuxième phase voit naître également plusieurs programmes dits sectoriels.

Au Niger, un programme de lutte contre la désertification, rebaptisé Gestion durable des ressources naturelles (GDRN), de lutte contre l'érosion et pour la récupération de terres, a permis la plantation de 800 000 acacias de 2009 à 2011 sur 3 000 hectares de terres, avec une incidence sur l'économie locale, et l'emploi de la population dans différents ouvrages sous la forme de « *cash for work* ». Au Bénin, dans les Collines, la mise en place d'un programme d'entrepreneuriat solidaire vit le jour avec la société SENS identifiée par la Picardie : constituée d'investisseurs solidaires béninois et français, elle permit à des entrepreneurs dits « solidaires » de développer leur entreprise tout en organisant et assurant la formation de petits producteurs dans les domaines tels que l'apiculture, les matériaux locaux, le phytosanitaire, les huiles essentielles, les jus de fruits frais etc.

A Madagascar, un volet eau et assainissement vit le jour, cofinancé par la Picardie, l'Agence de l'eau Artois/Picardie et le conseil général de la Somme. Chacun de ces programmes fut articulé aux associations intercommunales afin d'en assurer l'ancrage institutionnel et la pérennité. Parallèlement, une réflexion sur le soutien au développement économique local aboutit à la mise en place dès 2009 et dans l'Alibori, d'une agence de développement économique et la création d'une foire intercommunale annuelle dans ce département. Enfin depuis 2007 et jusqu'en 2010, un axe 2 de coopération proposait :

- des subventions aux associations de solidarité picardes, selon certains critères ;
- des journées de formations thématiques d'éducation au développement ;
- la mise en place d'un réseau des acteurs picards de la solidarité internationale ;
- chaque année, un Forum annuel de la coopération mettait à l'honneur un de nos territoires partenaires en présence d'une délégation. Ce forum réunissait des associations, des citoyens, des ONG professionnelles, des élus, des artistes. Il s'agissait avant tout de temps de rencontres et d'échanges sur deux jours, avec des tables rondes thématiques sur le développement et la coopération et des temps culturels valorisant les créations des territoires de nos partenaires invités (musique, danse, théâtre, expositions de peintres ou sculpteurs). Ces moments très vivants étaient appréciés et faisaient vivre en Picardie une coopération par ailleurs difficile d'accès, car plus technique et peu communiquée.

Durant cette période, le service des relations internationales s'étoffait et passa à neuf personnes plus des stagiaires.

2010-2014 : à la recherche de fonds

Les élections régionales 2010 amenèrent un changement assez marquant pour cette politique : l'abandon total de l'axe 2 décrit plus haut par décision du président.

Il en découle la dissociation du volet Europe, précédemment sous la même délégation politique et la division du service en deux services distincts, ainsi qu'une baisse budgétaire significative pour l'ensemble de la coopération décentralisée. Ceci, dans un contexte politique agité dès 2009 et marqué par des budgets restreints des collectivités régionales.

Il s'en suivit une recherche de fonds de cofinancements : Union européenne (UE), MAE, Coopération suisse.

Les associations intercommunales se révélèrent attractives pour des partenaires techniques et financiers (PTF) à la recherche d'ancrages locaux de qualité pour leurs fonds de développement. Néanmoins, ces cofinancements introduisirent des complexités techniques et la nécessité de résultats astreignant le service technique de la région à se concentrer sur la réalisation d'objectifs à court terme, parfois éloignés des préoccupations de changement social nécessitant du temps et la mise en œuvre de processus complexes éventuellement plus proches d'une philosophie de l'action que de la comptabilité.

Dans ce contexte difficile, l'évaluation externe et croisée des programmes, menée par Inter-Mondes Belgique et qui se déroulera durant neuf mois en 2011 était attendue avec inquiétude, tant au sein du Service des relations internationales que par moi-même. Je n'ignorais pas que si l'évaluation exprimait des réserves importantes ou des avis négatifs trop sévères, cette politique difficile, qui se situe au carrefour d'enjeux politiques tendus et sous les feux permanents d'un groupe d'extrême droite très opposé, connaîtrait sa fin. Le fait est qu'au fil des années et des déplacements dans l'Hexagone ou au sud, des remarques positives s'étaient accumulées sur l'intérêt et l'utilité de la coopération décentralisée picarde. Sur le terrain également et au cours de nombreux échanges et déplacements, j'ai pu vérifier la pertinence de ce qui était engagé. Pourtant nul n'est prophète en sa région, faute de temps, les autres élus ne se déplaçaient pas sur les territoires des programmes et la communication de cette politique restait minimaliste.

Il devenait bien compliqué de valoriser cette politique en Picardie alors que les premiers bénéficiaires sont lointains et que les seconds (les picards) étaient maintenant privés de l'axe 2 de la coopération faisant vivre le réseau des acteurs de la solidarité picards. Il nous fallait réinventer la réciprocité.

Le travail d'ampleur et de qualité d'Inter-Mondes Belgique allait ouvrir à un questionnement important et introduire les questions du changement, de la citoyenneté et du sens. Ce travail concernait les programmes avec le Niger, Madagascar, et les Collines au Bénin.

Avec Inter-Mondes Belgique, c'est d'abord le sens même d'une évaluation qui est questionné au sein du Conseil régional de Picardie (CRP). Sans être une spécialiste des questions d'évaluation, je crois comprendre que les outils habituellement utilisés pour évaluer les effets et impacts des politiques publiques de notre collectivité sont davantage mathématiques que philosophiques. En règle générale, il s'agit d'évaluer des résultats concrets, chiffrés, justifiant l'utilisation de l'argent public. Il serait faux de croire que la coopération ne s'intéresse pas à ce type de résultats, les chargés de mission qui suivent les conventions veulent rendre compte de la véracité des chiffres et de ce qu'ils recouvrent en termes de réalités objectives.

Les services juridiques et financiers de la région sont souvent évoqués par le service comme les superviseurs sans concession des résultats chiffrés et de la transparence des actions. Sans remettre en question cette rigueur, par ailleurs réfléchie dès la mise en place de chaque programme et concernant les circuits financiers, l'évaluation met en avant la question du changement comme processus, donc comme mouvement, continu ou discontinu, et les marqueurs de changements comme repères questionnant le processus. La citoyenneté est interrogée dans l'ensemble des dispositifs, c'est-à-dire la capacité et la possibilité offerte au citoyen nigérien, béninois et malgache d'être acteur de leur propre citoyenneté, dans des situations démocratiques différentes, difficiles et complexes, et la capacité de chacune de ces coopérations de prendre en compte ces questions de citoyenneté, de les penser et de les intégrer dans les attentes et l'orientation des programmes.

Avant l'évaluation de 2011, l'animation territoriale, affirmée comme centrale pour le développement, ne mettait pas suffisamment en valeur la notion de citoyenneté. La vraie question devenait : comment la structuration des communes, appuyée par la coopération décentralisée, doit-elle prendre en compte la citoyenneté dans chaque territoire, de façon moins mécanique que par le renforcement des capacités techniques et le renforcement du dialogue élus/population, décrété mais difficile à mettre en œuvre valablement ? Quelles sont les attentes véritables des élus pour leurs administrés ? Quels changements souhaitent-ils au fond ?

A partir de cette évaluation, le sens de nos actions, de toute la politique de coopération, était posé comme questionnement plus que comme résultats attendus, ces derniers restant inscrits réglementairement dans chaque document administratif. Il faut reconnaître que les ONG partenaires n'avaient pas attendu l'évaluation pour penser le sens des actions de développement. Evidemment. Pour la coopération décentralisée de la Picardie, l'expertise et les aspects techniques prenaient pourtant le pas sur le questionnement, sans lequel aucun changement durable ne peut être envisagé aux Sud ou au Nord. Entraîné par une expansion des programmes, les outils techniques et de contrôle risquaient de prendre plus d'importance que la vision politique. L'évaluation a soulevé beaucoup de points de réflexion et a montré l'intérêt de poursuivre cette politique. Le travail minutieux des évaluateurs nous a renvoyé les points sensibles des programmes, a mis des mots sur des perceptions floues de ce qu'il faudrait faire, ou ne pas faire, si difficilement discernable quand on est dans l'action. La question du sens, du pourquoi on fait, de ce que l'on veut faire, préfigurait ou inaugurait celle du changement social.

L'évaluation multipays Niger/Alibori qui vient d'être réalisée (2014) par Inter-Mondes Belgique, en particulier pour répondre aux attentes de l'UE qui cofinance ces programmes, a montré une accentuation de la situation : plus de place au contrôle des activités et pas assez à la vision politique porteuse de changement. L'évaluation soulignait l'insuffisante prise en compte des aspects culturels dans chaque pays, « *qu'attendent les gens, qu'est-ce qui compte pour eux ? Qu'est-ce qui les empêche de dormir ?* » (Marc Totté). Elle soulignait néanmoins la pertinence et le courage d'une politique ambitieuse.

En quoi les évaluations sont-elles facteurs de changement au niveau des différentes parties prenantes au Nord et au Sud ?

Il faudrait un livre entier pour répondre à une telle question et sans doute initier une autre évaluation sur ce point précis. Voici ce que j'en retiens : l'évaluation nous a heureusement bousculés en décentrant notre attention de certains résultats. Elle nous a invités à penser autrement les problèmes. On ne peut préjuger de la pensée de chacun mais l'évaluation a montré, selon moi, la nécessité d'une pensée collective sur le changement, cette pensée collective devant être comprise comme travail d'implication individuelle sur le changement et mise en œuvre collective. Plusieurs « systèmes » de pensée (ONG, politiques, techniciens) au Nord et au Sud, s'associent autour d'un même projet mais, pour faire du commun et de l'utile, il faut accepter de changer ses points de vue, ses habitudes et ses certitudes, et savoir de quel « lieu » personnel on parle. Cet exercice n'est pas facile, toute proposition de changement provoquant souvent des conflits ou une situation de crise. La résolution de ces crises dans un cadre structuré pouvant amener le changement.

Les élus du département des Collines, qui ont assisté à la restitution de l'évaluation en 2011, ont participé avec un vif intérêt, sans que je puisse dire si cette évaluation a été déterminante dans l'évolution de leur mandat. Les équipes techniques intercommunales et les équipes programmes ont tiré bénéfice de l'évaluation dans leurs pratiques et leurs orientations. L'enjeu reste une vision collective techniciens /élus dans les intercommunalités, et ONG/Service des relations internationales – SRI, afin que l'expertise et la pensée des uns et des autres enrichisse, plus qu'elle ne divise. Au printemps 2014, un atelier sur le changement, dans l'Alibori, animé par le CIDR et réunissant élus et techniciens intercommunaux et communaux de l'Alibori et élue et techniciens de la Picardie, a orienté le travail de questionnement sur le changement attendu, éclairant les freins aux changements, les attentes de changement, les représentations parfois imaginaires et les réalités objectives. Cet atelier fut pour beaucoup un révélateur de sa propre posture concernant le changement et de la nécessité de questionner sa propre implication, avant même que d'attendre des autres qu'ils changent ou agissent pour le changement.

En conclusion, je dirai que la Picardie s'est engagée dans une sacrée aventure : l'accompagnement du développement aux Sud visant le changement social. Je n'ose dire au Nord, tant aujourd'hui cette dimension du Sud vers le Nord est balbutiante. Pourtant, le potentiel existe et les nombreux échanges que j'ai eus avec des élus africains me font penser qu'ils pourraient être d'un apport précieux dans nos réflexions sur la décentralisation et sur beaucoup de sujets de société qui relèvent du changement social. Leurs déplacements en Picardie ont peut-être déjà déclenché, chez des élus picards, des réflexions de fond. L'histoire est en marche, tandis que les changements se produisent ; ils peuvent être invisibles et silencieux. Il nous suffit de soutenir ce que nous devons soutenir, là où nous sommes, sans impatience.

3.4. Evaluer les changements de forme ou de société ?

L'exemple d'évaluations successives des programmes de la Région Picardie au Bénin, Niger et Madagascar

Marc Totté

Introduction

Le propos de cette contribution sera de montrer que pour que l'évaluation puisse être en mesure de participer au changement de second ordre, social et sociétal, de sérieuses transformations sont à envisager dans la façon de la penser et de la pratiquer. Elle porte sur la même expérience que celle relatée dans l'article de Michèle Cahu et fera l'économie ici des aspects plus spécifiques de cette intéressante coopération développée par la Région Picardie.

De manière générale, l'évaluation reste en effet encore assez fort tributaire de la culture du « projet-programme » à travers le fameux cadre logique dans une perspective de redevabilité extérieure. L'évolution vers une quatrième génération d'évaluations qu'envisageaient certains auteurs à la fin du siècle dernier – celle d'évaluations dont les résultats (constats, recommandations) se forgeraient essentiellement dans le débat contradictoire entre parties prenantes du projet, plutôt qu'à partir de la propre rationalité d'expert^[36] – suffit-elle à inscrire l'évaluation dans le changement ? C'est que faire dialoguer des mondes différents reste apparemment une grande difficulté dans un secteur – celui de l'aide, de la coopération ou de la solidarité internationale – qui peine à envisager l'Autre comme réellement différent. Dans cette perspective foncièrement universalisante, l'Autre est simplement en retard, mais ne devrait pas tarder à devenir comme nous, à grand renforts de formation, informations, sensibilisations et renforcement de capacités. C'est surtout cette contrainte de loger l'action et l'évaluation réellement en inter-culturalité, c'est-à-dire à organiser le dialogue entre différents référents, différentes représentations sur les façons d'organiser les chances de vie, qui aujourd'hui limite les possibilités de provoquer le changement voire même de l'identifier. Pour autant, bien entendu, que l'on s'entende sur ce que signifie changement.

Dans cette contribution, nous proposons donc de discuter dans un premier temps de la notion de changement. Celle-ci est en effet l'objet de conceptions extrêmement variées selon les cultures

[36] Voir pour les approches plus participatives : Guba et Lincoln, 1989 ; Patton, 1997 ; et pour les approches plus politiques : Durant *et al.*, 1995 ou Floc'hlay et PLottu, 1998.

contrairement à ce que l'on suppose intuitivement. Un quart de siècle de pratique du développement et de l'évaluation nous conduisent à penser que la culture professionnelle de la coopération au développement n'a fait que pousser les acteurs du secteur à penser le changement toujours plus en termes d'issues (résultats, impact : c'est-à-dire le changement déjà fixé, « abouti » et le plus souvent idéal) rendant particulièrement compliquée l'observation des transformations « en train de se faire » au moment où les choses changent (le changement en cours et non fixé, non stabilisé). Cette culture traduit plus généralement une conception occidentale particulière du changement, de son économie et de sa rationalité, bien analysée notamment par des philosophes tels que Jullien (2002, 2003), Kamenarovic (2005, 2012) ou Benasayag *et al.* (2007)^[37]. Pourtant, d'autres conceptions existent qui méritent d'être connues.

Ensuite, nous présenterons brièvement l'exemple des évaluations conduites pour le compte du Conseil Régional de Picardie sur ces dispositifs d'intercommunalité au Bénin, Niger et Madagascar^[38]. N'étant pas en mesure de préciser les effets/impacts de ces évaluations, nous nous attacherons surtout à discuter ici des enjeux des transformations en cours, tels qu'on a pu les percevoir lors des évaluations ou post-évaluations, à la faveur de différents processus d'accompagnement de ces projets et de certains de leurs acteurs^[39].

Enfin, nous tenterons de tirer quelques enseignements, autant sur la méthode d'évaluation que sur les processus d'accompagnement *in* et *post*-évaluation, mis en place par la Région Picardie avec ses partenaires ONG.

Le « changement », « social » : de quoi parle-t-on, exactement ?

La conception occidentale du changement est étroitement riviée sur les issues, les aboutissements, à partir de modèles, de plans. Le changement comme produit plutôt que comme processus (Jullien, 2002). Avec un modèle comme référence, souvent idéal (en ce sens qu'il n'est bien souvent pas accompli chez nous non plus), vis-à-vis desquelles les situations locales sont donc forcément perçues comme faisant « résistance ». Dans d'autres cultures, en particulier dans les sociétés où règnent l'hétéronomie de la norme^[40], le changement intérieur, venant de l'individu ou de la personne, n'est généralement pas pensé comme possible. D'autres encore ont pensé le changement en train de se faire, la transformation, la mutation en mouvement perpétuel. C'est notamment le cas de la Chine, avec une construction intellectuelle assez universellement considérée comme exceptionnelle, conçue il y a plus de 2 500 ans, et formalisée dans le « livre de mutations » le *Yi King*. De manière plus générale, le rapport au changement en Asie est foncièrement différent du nôtre : plutôt que fondé sur le rapport fin/moyens il est considéré à partir du rapport conditions/conséquences basé sur la « propension des choses » (Jullien, 2003).

[37] Egalement par des anthropologues du développement tels que Bouju, Boutinet, Olivier de Sardan, Jacob... Ou par des historiens tels que Mappa.

[38] Le lecteur pourra se rapporter à la contribution de Michèle Cahu pour plus de détails.

[39] Inter-Mondes accompagne ainsi le CIDR (principale ONG partenaire de la Région Picardie au Bénin et à Madagascar) dans l'animation d'ateliers sur le changement depuis quelques années.

[40] Le juste et le bien non pas comme produit d'une réflexion et d'une réflexivité interne, autonome, mais comme déterminée par les dieux, les ancêtres, les génies, ou Dieu.

La nature du changement est également importante à considérer. On commence à être d'accord sur le fait que ce n'est pas le changement de premier ordre qui devrait importer au premier chef : avoir plus et mieux (de revenus, de routes, de puits, d'écoles, de dispensaires, de vêtements, de machines, de médicaments, de semences, d'intrants,... voire même de connaissances, de « maîtrises »). Tout cela est important, mais ne garantit pas la capacité à anticiper, à affronter collectivement les enjeux et contraintes à venir. Les changements de second ordre consistent à faire tout autre chose, sur des bases profondément différentes. Il ne s'agit plus tant d'avoir plus, que « d'être ensemble » autrement. C'est-à-dire être autrement autant vis-à-vis de l'Autre (le différent) que des siens, et, en particulier, vis-à-vis de la nature et des ressources naturelles. Être différent dans le rapport aux choses et pas seulement aux hommes. L'important n'est pas de rechercher à avoir le plus possible de revenus ; ni d'avoir de plus en plus de « science », pour en définitive avoir toujours plus de besoins... Le changement de second ordre suppose plutôt de changer les façons de se concevoir (et de concevoir l'Autre), les façons d'apprendre (et de désapprendre), afin d'intérioriser les conditions de sa propre évolution, les façons de générer du profit, de faire de la redistribution, de faire lien, de construire le rapport à l'individu et au collectif, le rapport à la liberté ou à l'égalité, etc. Or cela, les projets dans leur toute grande majorité, n'y travaillent pas, sinon tout a fait indirectement. Les grandes finalités (démocratie, bonne gouvernance, égalité, transparence, redevabilité,...) sont posées comme autant d'universaux incontestables qui arriveront forcément mécaniquement, avec le temps.

L'objet du changement est donc à revoir. Ce n'est plus ce qui est visible dans la société qui est central : les innovations technologiques, les nouvelles pratiques, les nouvelles instances de représentation, les nouvelles installations, etc. Tout cela constitue des formes. C'est bien plutôt ce qui conditionne le rapport au pouvoir, au travail, à l'égalité, à la pauvreté, aux façons de s'organiser ensemble, à l'individu, au collectif, à l'autorité ou à la liberté, qu'il s'agit aujourd'hui de questionner. C'est-à-dire les mécanismes qui, au sein des sociétés rendent plus efficaces encore les fabriques de pauvreté, d'inégalités, de violences, d'exclusion. Dans un monde de plus en plus globalisé et donc interdépendant.

Bien sûr, il faut travailler sur les formes, on ne peut d'ailleurs faire autrement. C'est même en partant des formes – la reproduction des problèmes d'année en année, les tensions entre élus et techniciens, les tensions entre population et « agents », les manifestations d'inégalité, les situations de dénuement... – que l'on va pouvoir remonter aux mécanismes qui expliquent pourquoi il est si difficile à Madagascar, au Bénin ou au Niger (pour reprendre les pays où la Région Picardie travaille) d'assurer les conditions de bonnes rémunérations du travail agricole, de maintenir les équipements publics, de faire éclore et de maintenir des activités économiques qui améliorent les relations au sein de la famille ou entre membres d'une communauté (ou d'une commune) ; pourquoi on trouve tellement normal de profiter d'une situation pour en tirer profit. Plutôt que de lutter inconsciemment ou sciemment à avoir plus, chacun pour sa catégorie, comment faire progressivement plus « commun » en quelque sorte, au-delà des logiques « solo », des logiques « chacun » – chacun pour soi à tour de rôle, comme chez nous à la loterie ou là-bas à la tontine –, et des logiques « collectivistes » : on est ensemble, sans partager des ressources.

Dans cet esprit, faire du changement social ne va pas être uniquement d'« aider » les plus démunis. Cela va être même plutôt (selon les sensibilités), de travailler aux liens qui existent dans la société entre aisés et pauvres, entre « aînés » sociaux et « cadets » sociaux. De mettre au travail, par la

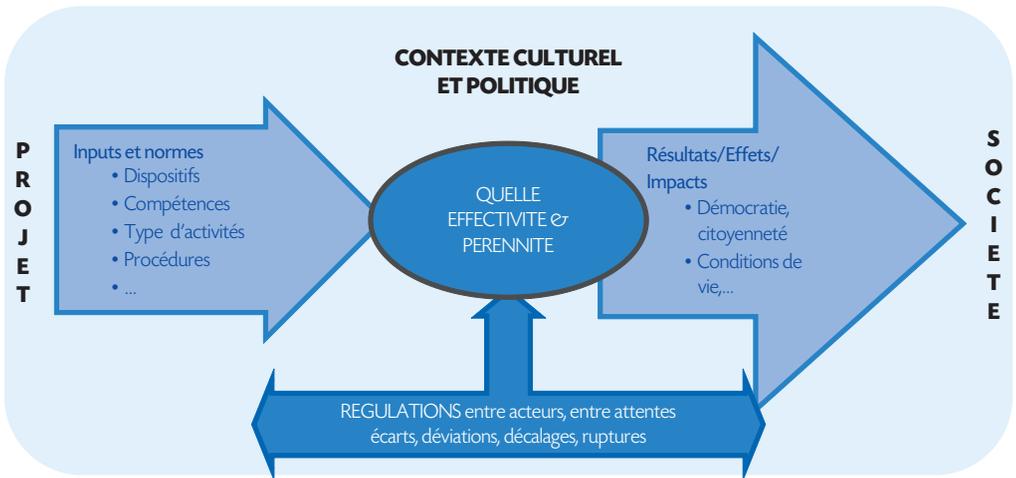
réflexion, les normes sociales qui font que l'on trouve normal qu'il y ait des « supérieurs » et des « inférieurs ». Là-bas comme chez nous.

La notion de régulation est centrale dans ce contexte de compréhension du changement/transformation. Il ne s'agit pas de la régulation-ajustement (idée du thermostat), mais de la production de sens, de valeur/normes, autour de la règle. Parce qu'elle propose d'interpeller de part et d'autre les normes qui fondent les règles du « collaborer » ou du « vivre » ensemble, à quelque niveau que ce soit, afin d'aider à les sortir de leur « enculturation » ce type de régulation nous paraît une condition de l'interculturalité^[41]. La culture du projet étant ici visée au même titre que la culture de la société à laquelle il s'adresse.

Une méthode d'évaluation qui confronte normes du « projet » et normes de la « société »

Pour ce faire, il nous fallait développer une méthode particulière d'évaluation. Celle utilisée dans le cadre des programmes de la région Picardie est résumée dans le schéma 8. L'évaluation de ces programmes de renforcement d'intercommunalités aux plans politique, économique et social au Niger, à Madagascar et au Bénin (voir contribution de Michèle Cahu dans cet ouvrage) prenait pour cible des questions d'effectivité et de pertinence essentiellement.

Schéma 8. Modèle conceptuel de l'évaluation Inter-Mondes



Source : *Inter-Mondes*, non publié.

[41] « L'inter » – comme modalité du dialogue entre différentes conceptions plutôt que le « pluri » – (tout le monde en consensus sur la même « voie ») ou le « multi » – (chacun dans son ghetto ou sa réserve).

La méthode consiste à confronter les normes explicites ou implicites du projet (à travers les objectifs/résultats attendus/activités promues) à ce que la « société » locale en fait à travers les résultats/effets/impacts effectivement obtenus en termes de grandes finalités espérées.

Ceci afin d'apprécier surtout (mais pas exclusivement, cela varie selon le cahier des charges) : l'« effectivité »^[42] et la pérennisation des avancées produites^[43]. L'évaluation est donc remise en perspective d'un contexte culturel et politique qui est plus profondément investi que dans les évaluations plus habituelles : en quoi la démocratie, la citoyenneté, l'égalité, la participation, font sens dans cette société ? Comment le projet sert-il de tremplin pour questionner le rapport à ces notions ? Comment les acteurs régulent, c'est-à-dire produisent eux-mêmes – à partir des écarts, déviations, décalages, ruptures, à ce qui était prévu – de nouvelles normes et règles plus propices au vivre ensemble ? La régulation devient ainsi centrale dans le processus d'évaluation. Non pas seulement le fait d'avoir négocié les objectifs et règles du projet au départ, comme cela se fait habituellement. Mais plutôt comment se discute, chemin faisant, ce qui entoure la règle, c'est-à-dire le cadre, les normes/valeurs et la sanction, et qu'est-ce qui est décidé collectivement en cas de transgression que cela vienne d'un bailleur, qui modifie les conditions initiales, ou d'un acteur, qui ne s'investit pas comme prévu.

De la même manière que pour l'activité du projet, l'idée est bien de faire coup double : tout en vérifiant que ce qui a été prévu a été fait, il s'agit surtout de voir ce que cela a généré pendant et au-delà, en termes de réflexivité chez les acteurs, en termes d'effets négatifs, imprévus, pas encore fixés, et de capacités à se concevoir autrement, de part et d'autre. Les acteurs au « Nord » étant tout autant pris pour cible du changement que ceux du « Sud ».

Un processus impulsé par et avec la Région Picardie

En 2011, nous étions retenus pour évaluer la politique de la coopération décentralisée de Picardie à travers trois de leurs dispositifs d'intervention : au Bénin, à Madagascar et au Niger. Cette année, à la faveur d'un nouveau marché public, Inter-Mondes a été à nouveau sélectionnée pour évaluer un nouveau programme d'intercommunalité dans l'Alibori (Bénin) et le même programme au Niger. Entre-temps, des possibilités se sont ouvertes de travailler plus étroitement avec certaines des ONG partenaires de la Région Picardie, le CIDR en l'occurrence. Ceci crée des conditions particulièrement intéressantes de revenir sur les travaux d'évaluation et d'accompagner les acteurs sur la mise en place d'un certain nombre de recommandations.

La coopération décentralisée façon Picardie n'est pas banale. Le lecteur pourra se référer à l'article de Michèle Cahu dans cet ouvrage pour s'en faire une idée. Selon notre analyse, il s'agit là d'une politique aux antipodes des anciennes façons de faire de la coopération décentralisée, verticale, plutôt instrumentalisante, basée sur des relations souvent exclusives entre une collectivité Nord et une collectivité Sud. L'option de travailler l'intercommunalité – bien que discutable dans chacun des

[42] La formule est certes alambiquée. Mais cela témoigne bien de la difficulté de notre langue et de notre pensée, à concevoir le changement comme processus ouvert, largement indéterminé. Cette formule est proposée en réaction à une « effectivité » qui ne confronte l'activité menée qu'à ce qui est prévu. L'effectivité exprimerait l'art de mettre au travail ce qui est fait effectivement (les actes et non les récits) au regard des effets produits.

[43] Cette formulation – « effectivité », « pérennisation » – illustrant une tendance méthodologique à plus se placer dans la perspective du processus que du résultat.

contextes – est à replacer dans la perspective d'un type de coopération décentralisée qui cherche à ce que les communes du Sud ne soient plus dans une situation d'attente permanente vis-à-vis de leurs consœurs du Nord. Qu'elles s'organisent entre elles pour se doter d'instances en capacité de mieux négocier un certain nombre de choses, avec d'autres catégories d'acteurs de la commune, vis-à-vis de partenaires étrangers ou encore de leurs propres gouvernements.

Deux grandes questions ont été traitées à partir de ce premier constat lors des évaluations :

- la première est « interne » et revient à savoir comment cette politique positivement ambitieuse, se traduit dans le concret des programmes ? En d'autres termes, ses principes sont-ils suffisamment rendus dans les formulations de programmes ? Dispose-t-elle d'une théorie de l'action permettant de faire le lien entre les grandes attentes et les dispositifs mis en place ? Comment parvient-elle à concilier ces grands objectifs avec les contraintes de toute coopération décentralisée qui relèvent surtout de la visibilité des actions accomplies dans le temps des mandats électifs ?
- la seconde, « externe », interroge la capacité à traduire dans les contextes locaux les enjeux et préoccupations plus politiques et culturelles. Cette question a été traitée de deux manières : (1) par la confrontation des contextes français et africains ; (2) en vérifiant les volontés et capacités de travailler les dimensions plus culturelles qui conditionnent le politique et le rapport au changement.

D'un point de vue méthodologique, il faut souligner la capacité de la Région Picardie qui dispose d'un service interne d'évaluation, à nous faire préciser démarche et outils, et à inciter en définitive à adapter la méthode aux attentes.

Les constats, après une première vague d'évaluations : l'importance de revoir ses propres schémas et démarches d'intervention

Le premier constat déjà bien révélé en 2011 portait sur la difficulté à traduire des préoccupations politiques fort générales – démocratie, citoyenneté – dans des dispositifs d'action à la hauteur des ambitions. Difficulté liée au manque de démarches et d'outils proprement adéquats pour « agir politique » et qui font généralement retomber les acteurs dans les instruments classiques de fonds, planification du développement communal, appel à projets, comme dans les façons traditionnelles de construire des cadres logiques et de les utiliser... Difficultés aussi à concevoir des démarches particulières adaptées à chacun des contextes.

Ressortait également le constat d'intercommunales qui, là-bas, restaient plus sur le mode opportuniste d'un collectif de services au profit de chacune des communes, que d'entités prêtes à partager ressources et opportunités et à interpellier leurs autorités par rapport aux grandes problématiques qui minent leurs propres capacités à affronter les enjeux de développement : déficit de services public, déficit de personnel qualifié dans les services publics, désintérêt des ministères, pressions sur les ressources des filières d'exportation ou des « sanctuarisations » de réserves pour le tourisme, etc... sans compter les phénomènes de « décharge » des Etats sur les communes, de corruption, de factionnalisme, de néo-clanisme, etc. Avec des degrés selon l'ancienneté de ces intercommunales, le constat reste de dispositifs globalement tournés vers l'aide internationale, avec le risque

de déconnexion progressive avec leurs propres membres – les communes – et avec leurs propres gouvernements et instances de tutelle.

Concernant les démarches et modalités concrètes d'action, les premières évaluations constataient une certaine uniformité dans les démarches proposées sur une grande partie des dispositifs : animation territoriale, planification du développement communale (PDC) ou de quartier (Plan de développement de Fokontany à Madagascar), la mise en place de fonds (Fonds de développement communal, Fonds d'appui aux initiatives communautaires, communales ou intercommunales, selon les cas), le renforcement de capacités des cadres et des élus communaux, la problématique du genre (plutôt travaillée sous forme d'études), l'appui à la maîtrise d'ouvrage, le développement économique. Les normes prévalant à ces démarches apparaissant identiques quel que soit le contexte culturel et politique : importance de la participation la plus large possible dans les animations territoriales ; importance de la transparence, de la redevabilité, et d'une certaine forme d'équité dans la gestion des fonds (proportionnalité pensée plus vis-à-vis de l'extérieur par des critères de rendement des sommes investies, de performance dans la gestion des comptes, et d'efficacité dans les réalisations) ; maîtrise d'ouvrage plus orientée sur l'amont de la gestion des aménagements (études de faisabilité, gestion des dossiers d'appel d'offres (DAO) que sur l'aval (maîtrise d'usage, entretiens, responsabilisation,...) ; importance des constructions des services de base plutôt que travail sur la délivrance et la qualité du service.

Tout ceci témoignant d'une difficulté à insérer les démarches dans le concret des situations. Nous prendrons deux exemples rapides pour illustrer cela.

Au Bénin, difficulté à ce que l'animation territoriale (AT) s'empare, dans la région des Collines, des questions foncières qui pourtant sont très fréquentes dans cette partie du pays, entre familles, entre ethnies, entre communes. L'AT restait étroitement focalisée sur l'identification des besoins et les attentes de base, dans l'esprit d'améliorer la couverture en services publics : éducation, santé, assainissement.

A Madagascar, difficulté à ce que cette même démarche d'animation à des fins de planification du développement, participe à questionner et interpellier ce qui, dans cette partie du monde, mine profondément les possibilités d'organiser les chances de vie, à savoir le rapport à la règle, à la norme, à l'autorité (le Ray Aman-dreny). L'animation conduisant à des plans de développement de Fokontany et des plans d'activités annuels, sans qu'aucune règle ne soit évoquée sur comment éviter, comment limiter, ce qui au quotidien fait souffrance. Avec, dans certains quartiers, des situations de « musée » de bornes fontaines « gâtées », et toujours autant de demandes de pompes.

Dans chacun de ces exemples, on observait la reproduction mécanique de démarches pourtant intéressantes *a priori*, et la difficulté à interpellier les normes et valeurs qui rendent aussi efficaces la reproduction à l'infini des problèmes rencontrés. Il faut reconnaître que ces cas ne sont pas rares, ils représentent même la généralité de ce qui est produit dans les « Plans de développement communaux ».

Suite à ce travail d'évaluation et à ses restitutions, des missions ont été réalisées par la Picardie avec ses partenaires ONG (sans Inter-Mondes), notamment à Madagascar et au Bénin, pour travailler la question du changement, à travers des ateliers intitulés « Agir pour le changement ». Ces missions ont été l'occasion de parler du changement plus concrètement, de remettre en avant des perspectives autres que celles structurant habituellement la relation partenariale (financements, état

d'avancement des activités, etc.). Ces exercices ont fait ressortir une série de tensions entre les communes et les intercommunales, entre les élus et les techniciens des communes, entre les structures techniques des intercommunales et leurs pairs « restés » dans les communes. Elles ont eu pour effet de réveiller chaque partie par rapport aux grands enjeux des intercommunales. Avec des composantes certainement opportunistes dans les motivations (notamment médiatisées dans les arènes communales par les jeux partisans ou factionnalistes entre le maire, les élus et/ou les techniciens – secrétaires généraux en particulier), mais aussi avec de réelles préoccupations de mieux comprendre ce qui se passe, pour certains de jouer leur part afin de retrouver du sens dans un projet d'intercommunalité qui ne soit pas une somme de « projets-projectiles », mais qui fasse avant tout projet de société.

La question du changement « profond » commençait donc à prendre sens dans les consciences. A divers niveaux, les acteurs commençaient à en parler, voire à chercher à agir pour le changement. Ces trois entrées – pensée, langage, et pratiques – étant pour nous à Inter-Mondes importantes pour identifier les évolutions à cet égard, et la dialectique entre ces trois pôles, tout autant importante pour vérifier les cohérences et surtout l'évolution vers plus de prise de conscience des différences entre ce qui se dit, ce qui se pense et ce qui se fait.

Il manquait cependant encore une entrée plus concrète car invariablement la question du comment surgissait partout : concrètement, on fait comment ? Comment interpelle-t-on ? Qui interpeller ? Cela suffit-il ?

Les apports d'une seconde vague d'évaluation : le raccrochage aux enjeux plus sociétaux

C'est dans la foulée des dernières missions conduites par la Région Picardie et son partenaire le CIDR sur « Agir pour le changement », que nous sommes intervenus une seconde fois à trois années d'intervalle, au Bénin et au Niger (et à Madagascar dans la même région, mais pas directement pour la Région Picardie), sur des processus d'évaluation. Avec, d'emblée, une certaine surprise : les dispositifs d'acteurs étaient beaucoup plus chargés de tensions – que cela soit entre communes et intercommunales du Sud ou entre acteurs du Nord – mais aussi beaucoup plus empreints d'intérêt et de curiosité que lors de la première vague d'évaluations. Ce qui crée un contexte plutôt favorable à la réflexivité, mais oblige aussi à concevoir autrement les démarches d'entretiens. La situation avait évolué.

Entre-temps, nous avons aussi été sollicités, par une des ONG, le CIDR, à les accompagner une fois par an dans l'animation de leurs rencontres annuelles, sur la thématique du changement.

Lors de ces travaux, nous avons pu travailler plus concrètement la question du changement et en particulier nous pencher sur la difficulté à identifier les mécanismes qui, au sein de sociétés, provoquent ou facilitent les problèmes et les souffrances. La seconde vague d'évaluation nous a facilité la tâche en nous permettant de poser certaines hypothèses concernant ces mécanismes. D'un point de vue méthodologique, cette seconde vague va accentuer l'importance de questionner les capacités à réfléchir aux interactions entre les normes du projet et les normes de la société : comment les acteurs se servent des écarts de délivrance (par rapport aux attendus préalablement « arrêtés »), des décalages de conception (par rapport aux grandes finalités de ce qui est attendu),

des déviations éventuelles (nouvelles activités, réorientation), voire des ruptures, comme ressources pour agir pour le changement. Ce qui dans le langage des termes de références se limitait à « être plus efficace » ou « plus pertinent », devenait plutôt « être plus interpellant ». Positionner d'emblée l'évaluation sur ce registre a été important.

L'hypothèse initiale posée dans la note de cadrage avant mission était celle d'une difficulté à traduire en théorie de l'action suffisamment explicite, le lien entre des attendus à relativement court terme (les résultats attendus sur le temps du programme) et les grandes attentes présentées dans les « objectifs généraux » des programmes de participation à la démocratie, à la citoyenneté, par la participation et la concertation. Cela a permis de préciser toutes les difficultés à penser la norme des activités promues dans le contexte concret des actions. Par exemple, au Bénin :

- c'est l'animation qui est la plus chargée de normes explicites. Elle est toujours pensée dans une perspective de construction d'infrastructures publiques et de participation généralisée. Avec en illustration, sur ce programme, un travail sur le genre – du village à la commune – qui débouche assez naturellement sur une demande... pour une « maison intercommunale des femmes ». Cependant, d'un point de vue plus positif, l'essentiel des activités a aussi été réorienté localement vers tout un travail de reddition des engagements de « réalisations » au niveau d'assemblées d'arrondissement.
- Le développement économique est bien moins chargé de normes. Il est d'ailleurs dispersé sur une multitude de « chantiers » (foire, warrantage, appuis aux artisans...) de nature plutôt spéculative, la plupart tournés vers l'amélioration des résultats d'activités déjà existantes, beaucoup plus que la génération de nouvelles activités porteuses de valeur ajoutée locale. En pratique, c'est dans les foires que l'on trouve une vraie demande sociale qui se développe sans qu'il faille sensibiliser et convaincre (contrairement au warrantage où les risques sont plus élevés). Mais la capacité à valoriser ces foires pour de l'appui-accompagnement à la création ou au maintien de la valeur ajoutée dans le département reste faible, tandis que les dérives paraissent mal anticipées (notamment la suprématie des opérateurs étrangers dans ces foires qui capturent une partie des devises).
- La gestion des fonds – elle aussi très chargée en normes et règles – reste focalisée sur la « maîtrise » des procédures et des études, sans que cela ne génère de certitudes sur les résultats en termes de qualité et d'utilisation des ouvrages. La tendance est à renforcer les règles plus qu'à analyser les différences de sens et de valeurs et partant, les raisons des difficultés rencontrées dans leur application. L'analyse en termes de rapports de pouvoir au sein des mairies (entre élus et services techniques) et entre communes et intercommunale reste insuffisamment élaborée.
- La construction plus institutionnelle de l'intercommunale était elle aussi chargée de normes. Elle n'a pas été dans le sens espéré d'un cadre de concertation pluri-acteurs à l'échelle départementale (expression de démocratie, participation, transparence). L'évolution des instances va plutôt dans le sens de cumuler les dispositifs entre « pairs » (les maires dans l'instance suprême, avec les élus en réserve, et les techniciens dans des réseaux avec leurs semblables) avec une ouverture très partielle aux opérateurs économiques, aux services déconcentrés, aux ressources plus symboliques de la commune (lesquelles n'étaient d'ailleurs explicitement pas sollicitées dans les normes des projets).

Si ces évolutions ne sont pas négatives, si globalement les choses avancent (en termes de capacités, de prise de décision, de responsabilisation des élus à l'échelle intercommunale, etc.), on perçoit que ce n'est pas ici que se joue l'essentiel du développement de ces territoires. Qu'il soit question de développement économique, social ou politique, il reste une difficulté majeure à s'attaquer aux grands défis qui minent et conditionnent le développement de ces communes. Avec au bout du compte une interrogation plus générale : le « projet » – en s'efforçant d'élaborer un récit qui laisse sur le côté ce qui rend l'avenir sombre et chargé d'incertitudes, voire de menaces – ne se met-il pas lui-même en dehors de l'histoire locale ?

Disons tout de suite que cela ne relève pas tant de la responsabilité des appuis extérieurs que des acteurs locaux eux-mêmes. L'impact doit rester de la responsabilité des acteurs locaux. Par contre, ce qui est du ressort de l'appui extérieur, c'est la façon dont on interpelle et adapte les dispositifs afin qu'ils soient de nature à mieux faciliter les changements de second ordre que l'on cherche à atteindre. L'évaluation se doit de faire la part des choses à cet égard. A ce niveau le message a été entendu. La question de la régulation (investir autant les normes que les règles) est sérieusement envisagée aujourd'hui par les acteurs de la coopération décentralisée picarde. Elle devient une entrée privilégiée par le CIDR, notamment pour prendre réellement en charge cette question du changement profond. Mais ce n'est pas sans poser une série de problèmes, notamment aux équipes de terrain qui ont à se « déformer » de quelques décennies de façon d'envisager leur métier.

Quelques difficultés et... beaucoup de perspectives ?

Sont présentés ici les enseignements tirés de ces évaluations en termes de pratiques/conditions pour que les interventions – autant que les évaluations – puissent réellement être investies de la dimension interculturelle du changement.

Questions de légitimité

Cette question revient de manière lancinante : « Est-ce à nous d'interpeller sur des normes et valeurs qui sont les leurs ? De quel droit ? » Ensemble, nous avons construit quatre types de réponses à cette question.

La plupart des projets que nous avons eu l'occasion d'évaluer du CIDR/CRP sont, comme beaucoup de projets, particulièrement chargés de normes occidentales : démocratie, participation, transparence, égalité de genre, redevabilité... autant de concepts qui ont une histoire longue et sinueuse dans l'Histoire des sociétés occidentales, mais pas forcément, souvent pas du tout, ailleurs. Dans les outils également, les relations causales d'un cadre logique, la façon d'arrêter des objectifs et résultats précisément, tout cela constitue la marque d'une certaine façon de penser l'ordre du monde et sa bonne marche. En tant qu'intervenants, nous venons chez les autres donc, qu'on le veuille ou non, chargés de beaucoup de normes « exotiques ». Le problème est qu'elles ne sont généralement pas explicites et que ces normes ne sont donc pas discutées, ni réinvesties localement, sinon de manière superficielle, voire par la ruse. La plupart du temps les partenaires s'adaptent et font comme si ces normes leur étaient naturelles et bonnes. Souvent aussi, cela modifie ce qu'ils pensent, sans qu'ils en aient proprement conscience et sans qu'ils l'intériorisent au point de les réinvestir ailleurs, dans leur monde plus quotidien (celui de la famille, de l'église, des activités de loisir...). Il y a donc de notre

point de vue beaucoup plus d'illégitimité à rester vague sur tout cela, qu'à se donner la peine d'en discuter, pour autant cependant que cela soit réellement discuté, c'est-à-dire mis en questions. Et c'est là qu'intervient une deuxième condition.

Pour que l'on soit légitime, il faut le plus possible se situer du côté de la question plutôt que de celui de la réponse. Plutôt que de venir avec des modèles de pensée et d'action supposés universels^[44], il s'agit d'interpeller, de questionner : « J'observe que vous dites cela alors que vous faites ceci. Comment cela se fait-il ? » « Qu'est-ce qui fait que cela dysfonctionne aussi efficacement ici plutôt que là ? » Ces questions sont importantes à poser pour sortir les personnes d'une enculturation. C'est tout aussi important pour faire en sorte qu'ils puissent par eux-mêmes se « ré-enculturer » régulièrement à partir de règles et de normes nouvelles, adaptées aux enjeux actuels et futurs. Interpeller, questionner les évidences, conduit à faciliter une réappropriation des diagnostics, des normes et des règles, et ainsi à leur donner une véritable légitimité. Loin d'être une imposition, cette manière de faire conduit à une véritable émancipation (au sens où les acteurs se libèrent de réflexes de pensée, c'est-à-dire des impensés qui éventuellement entravent leurs progrès). Mais cela suppose aussi une certaine symétrie dans le questionnement.

Ensuite, troisième condition, en quoi est-ce illégitime si l'on accepte aussi la réciprocité, de manière symétrique, c'est-à-dire que le partenaire nous questionne sur nos propres normes et valeurs ? Égalité et liberté ont aussi leur part d'ombre. Il y a donc une exigence à se rendre disponible aux questionnements venant des autres. Et, toujours pour prendre l'exemple de la démocratie, les questions ne manquent pas de se poser en Occident, en cette période de grande difficulté sociétale. Ce n'est certes pas facile. Cela suppose, sur des questions comme la démocratie, le genre, la redevabilité, l'égalité, la liberté,... de ne pas se penser comme détenteur de la seule vérité. Cela ne veut pas dire non plus d'abandonner ces valeurs, mais de comprendre qu'elles sont le produit d'une histoire, d'une société et ne sont pas forcément reproductibles, ou reproductibles telles quelles ailleurs, dans d'autres histoires, d'autres sociétés.

Cela implique aussi, quatrième idée-force, l'acceptation de se changer soi à travers la relation, comme condition pour le changement chez l'autre : on ne peut penser changer l'autre si l'on ne se met pas en position de se changer soi-même. C'est alors la relation qui devient importante. La relation interculturelle, qui fonctionne comme deux miroirs permettant à chacun de mieux « se » réfléchir... C'est pour nous tout l'enjeu de la solidarité internationale. Le poisson de mer ne prend conscience qu'il est dans de l'eau salée que quand on le met dans l'eau douce !

Questions de faisabilité

Ces questions aussi reviennent de manière récurrente : « Comment faire en pratique ? » « Concrètement, comment trouver ce mécanisme ? » Se rapportant aux interventions, ces questions interrogent bien évidemment aussi cette posture de l'évaluation plus « interculturelle ». Dans quelle mesure est-il possible de travailler l'interculturalité, compte tenu de toutes les contingences auxquelles le projet est tenu ?

Globalement, il faut répéter qu'il s'agit moins de faire tout autre chose, que de partir des activités que l'on mène déjà pour les réaliser dans un tout autre esprit. Un esprit où ce n'est pas seulement

[44] Et dont nos propres difficultés à les mettre en application chez nous ne sont pas même évoquées bien souvent.

l'obtention du résultat immédiat qui compte, mais surtout – à côté de la construction de perspectives plus lointaines, posées en objectifs généraux des programmes et projets – un esprit qui porte son attention sur la manière dont les sociétés fonctionnent, et pourquoi elles fonctionnent de cette manière. C'est à chacun de trouver par rapport à – et dans – son contexte, l'angle d'attaque le plus favorable pour mieux saisir cette question de « faire société ». Soulignons toutefois que « faire société » ne veut pas dire faire consensus, mais veiller à ce que les différents (les étrangers, les « autres » qui sont de l'ordre de « l'Autre », ceux qui ne pensent pas de la même manière, etc.) trouvent leur place dans un projet de société qui relie plutôt qu'il ne divise. C'est ce que la Région Picardie, avec ses partenaires, tente dans son projet d'intercommunale, en valorisant la réappropriation par les acteurs locaux de diagnostic et de construction de leur propre missions-visions. C'est un premier pas important. Le pas suivant consiste cependant à travailler aussi sur le fonctionnement des sociétés, et en particulier sur tout ce qui pourrait entraver, ou même disqualifier, de l'intérieur, l'atteinte de ces missions-visions.

Il s'agit aussi de vérifier, chaque fois qu'il en est question, ce que veulent dire les mots qu'on généralise, par exemple ce que veut dire « solidarité » lorsque les élus en parlent, ce que veut dire « participation » ou même « intercommunalité » dans leurs bouches et dans leurs pensées, par rapport aux pratiques... Enfin, d'interpeller sur les éventuelles distorsions, contradictions qui surgiraient (ils pensent ainsi, d'où cela leur vient-il et pourquoi pensent-ils ainsi alors que je pense autrement ?)...

Enseignements sur les conditions pour que l'évaluation d'une intervention d'aide au développement puisse contribuer au changement social

L'évaluation en tant que telle, ne peut qu'être l'amorce d'une mise en processus réflexif. Elle ne garantit à elle seule en rien l'effectivité des propositions faites et la concrétisation des prédispositions au changement. Mais elle est certainement essentielle pour sortir des « récits » et cadres convenus sur ce qu'il est juste et bon, voire indispensable de faire entre partenaires. Le « projet » est dans cet esprit emblématique de toutes ces tentatives de mettre la réalité en récit court, simple, cohérent et généralement à mille lieux de la réalité complexe.

Pour que l'évaluation puisse favoriser la réflexivité, certaines conditions sont à réunir :

- une volonté politique qu'elle puisse sortir du cadre général du récit normatif dans lequel est enfermé le « projet-programme » ;
- qu'elle puisse sortir du cadre précis de la logique d'intervention et de ses résultats attendus ;
- qu'elle prenne au sérieux les grandes finalités à long terme (les « objectifs généraux »), souvent posées comme évidentes, et en fasse l'objet central de leur investigation plus encore que les résultats intermédiaires (« l'idiot regarde le doigt qui montre la lune ») ;
- qu'elle questionne explicitement la capacité à traduire en théorie pratique de l'action, l'articulation entre les activités, les résultats prévus et les grandes finalités ;
- qu'elle dispose d'une compréhension suffisante des contextes politico-culturels dans lesquels se déroulent l'action (bien plus encore que d'une connaissance des « techniques » mobilisées par l'intervention).

Mais avant cela, plus en amont encore, certaines précautions sont à prendre lors de l'élaboration du cadre normatif du processus d'évaluation lui-même. L'appui à l'élaboration des termes de référence, l'appui à la sélection des candidats évaluateurs, la mise en place d'un comité de pilotage, l'identification d'étapes claires de restitution-enrichissement-partage des constats/recommandations, la mise en débat des documents préliminaires etc., sont aujourd'hui largement inscrits dans la culture de l'évaluation, en tout cas en France, et en grande partie grâce à des structures telles que le F3E qui en a fait sa mission (« évaluer pour évoluer »).

Une fois l'évaluation réalisée, en aval, d'autres conditions restent à réunir pour en tirer profit :

- multiplier les possibilités de restitution « finale » ;
- organiser un réel débat autour des propositions ;
- suivre et accompagner la mise en processus (encore plus que la mise en œuvre) des propositions et autres recommandations en remobilisant autant que possible les évaluateurs (pour autant que leur analyse ait paru pertinente) ;
- aider à la définition de critères et d'indicateurs d'impacts qui « parlent » aux principaux intéressés et invitent à spontanément suivre-évaluer-capitaliser en interne, dans le courant de l'activité.

Tout cela suppose une forte volonté politique du côté de l'élue, du service des relations extérieures de la coopération décentralisée et des partenaires ONG. On n'attirera jamais assez l'attention sur l'importance de ces conditions qui, dans le cas présent, se sont révélées particulièrement réunies !

A ces conditions – et s'il est bien question de changement profond comme nous l'avons défini au départ, et non pas de changements de formes – l'évaluation peut être importante pour amorcer un changement. De là à garantir la mise en œuvre du changement, la route est semée d'embûches. Un suivi-accompagnement s'avère indispensable dans bien des cas, ce qui suppose, au-delà de la volonté politique de changement, des moyens en conséquence pour mettre en processus les recommandations de l'évaluation. Croire que l'évaluation pourrait en elle-même garantir le changement, c'est oublier les enjeux institutionnels, les jeux d'acteurs, et tout ce qui précisément constitue les mécanismes qui font que l'on s'ajuste constamment, que l'on s'adapte, mais sans changer réellement ses façons de concevoir l'intervention en solidarité internationale et son rapport avec l'Autre. Le croire serait sans doute aussi participer encore à plus déresponsabiliser les acteurs et principaux intéressés au Sud de ce qui, en définitive, relève de leurs propres prérogatives.

Bibliographie

Benasayag M. et A. del Ray (2007), *Eloge du conflit*, La découverte, Paris.

Duran P., E. Monnier et A. Smith (1995), « Evaluation à la française », *Evaluation*, vol. 1, n° 1, pp. 45-63.

Floc'hlay B. et E. Plottu (1998), "Democratic Evaluation: From Empowerment Evaluation to Public Decision-making", *Evaluation*, vol. 4, n° 3, pp. 261-277.

Guba E.G. et Y.S. Lincoln (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, Londres.

Jullien F. (2003), *La Propension des choses, Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, collection « Points », Seuil, Paris.

Jullien F. (2002), *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1997 ; rééd. Le Livre de Poche.

Kamenarovic I.P. (2005), *Agir, non-agir en Chine et en Occident, du sage immobile à l'homme d'action*, La nuit surveillée, Paris.

Totté M. (2015), « Le changement dans la praxis du développement. Une pensée particulière de l'efficacité révélatrice d'une certaine conception du changement », in *Changement, Cultures et Développement*, Inter-Mondes (à paraître).

Totté M. (2008), *Auto-évaluation accompagnée du programme « Appui à la délivrance de services publics de qualité aux collectivités locales (2006-2008) »*, Laboratoire Citoyennetés.

Totté M. et Leener (de) (2014), *Evaluations finales des programmes de la Région Picardie au Bénin (Alibori) et au Niger (Konni-Madaoua), phase 2010-2014, 4, Synthèse : une coopération ambitieuse, à renforcer*, Région Picardie, Amiens.

Totté M, T. Dahou et R. Billaz (2003), *La décentralisation en Afrique de l'Ouest, entre politique et développement*, Karthala-COTA-Enda GRAF, Paris.

Conclusions et recommandations

Laurent Delcayrou

En guise de conclusion, je retiens plusieurs mots clefs de ce séminaire.

Le premier : « changement social »

Certains préfèrent parler de « dynamiques sociales », d'autres de « changement sociétal »... Derrière ces termes différents, on retrouve des convergences sur la dimension subjective, liée aux comportements des acteurs et la multiplicité des dynamiques en question. En revanche, différents points de vue se sont exprimés quant à la nature et l'origine des changements. Comment ne pas en rester à des changements « superficiels » mais être en mesure d'identifier les mécanismes de la société à faire évoluer pour qu'un changement réel puisse se produire ? Comment réinterroger les normes et les règles qui régissent les sociétés pour repérer les leviers et agir pour un changement social durable ? Qui sont les acteurs légitimes pour décider/arbitrer les changements sociaux visés par l'action ?

Ces questions conduisent au deuxième mot clef de la journée, celui de « l'action »

Beaucoup de critiques sur les processus actuels de conception de l'action, de propos sur la nécessité d'imaginer de nouveaux outils « projet » autre que le cadre logique ou sur celle de l'utiliser différemment. J'ai retenu qu'en matière d'action orientée changement, il fallait faire preuve de modestie... Que pour être efficace, l'action devait être le fruit d'une longue réflexion entre parties prenantes pour définir une vision commune et clarifier les changements sociaux/sociétaux souhaités. Et qu'en ce qui nous concerne, acteurs du Nord, elle interpelle la cohérence de nos politiques et pratiques ici, en France. Je retiens également la nécessité d'un lien permanent entre le déroulement de l'action et le changement (celui que l'on observe et celui que l'on vise). Cette exigence questionne la capacité des outils actuels (techniques, administratifs, financiers) d'adapter l'action en cours de processus pour la rendre plus pertinente et plus efficace.

Cela introduit un troisième mot clef : « l'évaluation », celle de l'action et de sa contribution au changement

Nous avons échangé des points de vue très intéressants sur l'analyse des pratiques. Comment elle peut être facteur d'apprentissage, voire de capacités d'apprentissage ? Comment les analyses de pratiques, notamment l'évaluation, peuvent être elles-mêmes transformatrices et facteurs de changement social ? Les limites des pratiques classiques d'évaluation ont été rappelées tant en raison du champ de l'évaluation (trop centré sur les pratiques, sur le prévu-réalisé et pas assez sur le politique,

les changements à l'œuvre) que des modalités (missions trop ponctuelles, moyens trop limités...). Un consensus se dégage pour promouvoir plutôt des processus d'évaluation continus, susceptibles d'apprécier les dynamiques sociales tout au long de l'action. Cette journée a aussi rappelé que la question du changement social et de la contribution de l'action devait être intégrée à toutes les étapes du cycle de projet : de la conception, au suivi et à l'évaluation.

Mon quatrième et dernier mot clef sera « mutualisation »

Il a été rappelé que les ressources méthodologiques, humaines, financières nécessaires pour développer ces approches orientées changement étaient encore largement hors de portée des acteurs individuellement. Nul n'y arrivera seul ! Il s'agit d'unir les forces ! C'est ici que les plateformes et les collectifs d'organisations mutualisant des ressources pour le compte de leurs membres prennent toute leur importance.

Le F3E est un de ces collectifs composé d'une centaine d'ONG et de collectivités françaises. Il se veut un réseau de référence des acteurs non gouvernementaux en faveur de la qualité de l'action et de la mesure de ces effets sur le changement social.

Nous avons déjà engagé de nombreuses initiatives pour développer ces approches orientées Changement autour des trois axes d'intervention (les 3 E du F3E) : Evaluer, Echanger, Eclairer.

- Evaluer : accompagner nos membres dans l'analyse de leurs pratiques.
 - Nous accompagnons des démarches renouvelées d'évaluation et de suivi évaluation des projets intégrant davantage la dimension « changement social ».
 - Avec nos membres et leurs partenaires, nous recherchons des innovations méthodologiques en matière de planification, de pilotage, de suivi et d'évaluation de leurs projets orientés changement. (Cf. Programme PRISME présenté lors de ce séminaire.)
- Echanger : mettre en débat ses pratiques et développer une intelligence collective.
 - Nous animons des espaces collectifs d'échange entre nos membres et partenaires autour des enseignements du programme PRISME afin de produire des outils méthodologiques nouveaux.
 - Nous proposons une mise en débat de ces propositions méthodologiques avec les autres acteurs ; ONG et collectivités, partenaires techniques et financiers, consultants, acteurs de la recherche, collectifs et plateformes du secteur de la coopération et de la solidarité internationale...
 - Nous participons activement à des dynamiques internationales, comme celles du *Barefoot Guide* sur le changement social et l'évaluation transformative. www.barefootguide.org
- Eclairer : participer et contribuer aux réflexions du secteur.
 - Nous contribuons, en lien avec d'autres collectifs et à la demande des pouvoirs publics, à la révision de certains instruments de planification, suivi-évaluation de l'action.

- Nos productions méthodologiques F3E sont largement diffusées et valorisées, en particulier celles sur le renforcement des capacités et sur le changement.
- Enfin, le F3E organise des temps forts de réflexion et de débats, seul ou en partenariat, comme celui d'aujourd'hui.

Mais au-delà de ces initiatives déjà prises, la réflexion sur l'évaluation du changement social pose de nouvelles questions au F3E parmi lesquelles :

- comment intégrer la question du changement social dans les autres démarches accompagnées par le F3E ? Des études préalables aux capitalisations ?
- Comment s'intéresser davantage au rôle et à l'impact de l'action de nos membres sur les changements de leurs territoires en France ? Et pas seulement en lien avec la coopération décentralisée ou l'éducation à la citoyenneté ?
- Comment, par voie de conséquence, réinterroger le positionnement du F3E vis-à-vis de tous les autres acteurs du changement social ? la recherche, l'éducation, l'économie sociale et solidaire, l'entreprise ? ici en France et à l'international ?

Les questions nouvelles posées par l'ambition de replacer l'amélioration de l'action dans la perspective de contribuer au changement social sont très nombreuses. L'année 2015 constitue une belle opportunité de les aborder dans le cadre de l'évaluation stratégique du F3E menée actuellement avec nos membres et partenaires.

Je terminerai en remerciant chaleureusement, tous les intervenants et les équipes F3E et AFD qui ont assuré la réussite de ce séminaire. Enfin, vous remerciez tous, nombreux participants à cette journée pour votre assiduité et vos contributions.

Je vous invite à poursuivre, membres ou non membres, en vous rapprochant du F3E pour contribuer et bénéficier des réflexions et résultats méthodologiques de notre collectif.

Conclusions et recommandations

Bertrand Loiseau

Ce séminaire sur les évaluations et le changement social vient après un premier, organisé il y a deux ans, sur le thème de l'évaluation des initiatives des OSC. Le thème traité aujourd'hui avait été identifié lors du premier séminaire comme une direction dans laquelle l'AFD devrait s'orienter afin d'associer à ses futures évaluations les acteurs qui animent ou qui subissent le changement.

La richesse des contributions présentées lors de ce séminaire ainsi que des débats qu'elles ont suscités appellent l'AFD à poursuivre des travaux déjà engagés et à ouvrir de nouveaux chantiers.

Ainsi, un groupe de travail associant le F3E, Coordination Sud et l'AFD, revoit pour l'ajuster, le dispositif d'évaluation des projets des OSC financées par l'AFD. Deux exemples parmi d'autres, des ajustements envisagés par ce groupe de travail : (i) soutenir des pratiques d'évaluation diversifiées, (ii) s'attacher davantage à l'analyse des processus et de leurs effets.

L'AFD travaille à identifier dès le début des projets, les enjeux transversaux qui participent du changement social (genre, renforcement des capacités). Articulée avec cet effort à l'origine, la pratique standard d'évaluation de projet individuelle a été revue et amendée pour le genre (appréciation de la pertinence, de l'effectivité et de l'efficacité) et est en cours de revue pour le renforcement des capacités.

L'AFD doit s'inspirer des évaluations des projets des OSC pour améliorer les évaluations des projets des Etats, des collectivités locales et des entreprises publiques qu'elle finance. Plusieurs pistes ont été évoquées lors de ce séminaire :

- inscrire l'évaluation plus en amont dans le cycle des projets afin d'assurer une continuité avec le suivi en phase de réalisation,
- renforcer la dimension participative des évaluations, pour aller au-delà de l'association des parties prenantes comme cela est pratiqué actuellement,
- diversifier les méthodes d'évaluation pour mieux apprécier les dynamiques sociales à l'œuvre, comme Philippe Lavigne Delville le souligne dans sa contribution,
- séparer plus clairement ce qui relève de l'apprentissage de ce qui relève de la redevabilité, ainsi que Doug Reeler le rappelle,
- mieux apprécier les effets du temps sur les projets, le facteur temps, comme le rappelle François Grünewald, pouvant changer radicalement les conclusions d'une évaluation suivant le moment où elle est réalisée.

L'AFD relève encore trop de la catégorie « Régime », parmi les trois catégories définies par Michael Narberhaus. Elle dispose cependant de bases solides avec une politique d'évaluation adoptée fin 2013 et qui porte en elle les différentes pistes d'évolution évoquées lors du séminaire. La poursuite du dialogue avec les OSC, qui sont plus innovantes, plus flexibles, plus réactives que l'AFD, sera une source d'inspiration pour qu'elle continue à interroger ses pratiques, ses modes d'organisation, ses outils de contractualisation.

Biographie des intervenants

Emilie ABERLEN

Juriste de formation et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, elle a occupé des fonctions d'assistante de recherche, de consultante en évaluation de politiques publiques aux niveaux local, national et européen, et d'évaluatrice interne. Emilie Aberlen est chargée de mission à la division Evaluation et capitalisation (EVA) de l'AFD depuis 2011. Elle a contribué à la réflexion sur l'évaluation de l'aide au développement au travers de différents travaux et séminaires (politique d'évaluation de l'AFD, rapprochement des pratiques avec les bailleurs européens, 9^e conférence EUDN sur l'évaluation, etc.) et suit les travaux d'évaluation et d'étude relatifs aux financements par l'AFD des ONG. Elle a plus particulièrement travaillé sur l'analyse du lien urgence – développement, les droits de l'homme et l'articulation des politiques sociales et urbaines.

Florent BÉDÉCARRATS

Titulaire d'un doctorat de l'université de la Sorbonne, Florent Bédécarrats a rejoint la division EVA de l'AFD en 2013, où il est notamment chargé des études d'impact. De 2007 à 2013, il avait été chargé de recherche et développement pour CERISE, un réseau d'échange sur les pratiques en microfinance. Précédemment, il a travaillé pendant trois ans en Amérique latine pour une entreprise solidaire dédiée au tourisme et à la culture au Brésil, pour un réseau de coopératives de microfinance au Mexique, et pour une ONG internationale au Guatemala.

Charlotte BOISTEAU

Charlotte Boisteau est chargée de mission Internationale au sein du F3E. Docteur ès sciences de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, elle travaille à la recherche-action dans le champ du développement, depuis plus d'une quinzaine d'années. Elle a occupé des postes de praticien, de consultante et d'enseignant-chercheur, en France, Colombie, Afrique du Sud... Ses intérêts thématiques se centrent aujourd'hui sur l'évaluation, l'efficacité du développement et le changement social. Elle peut être contactée à l'adresse suivante : c.boisteau@f3e.asso.fr.

Michèle CAHU

Michèle Cahu est élue au Conseil régional de Picardie depuis 2004. Elle a été vice-présidente chargée de la coopération décentralisée Bénin, Niger, Madagascar jusqu'en 2010, puis conseillère régionale déléguée à la coopération décentralisée jusqu'en 2015. Infirmière de formation initiale, elle a exercé ce métier durant 35 ans au centre de psychothérapie de l'hôpital de Saint-Quentin, dans l'Aisne.

Laurent DELCAYROU

Laurent Delcayrou est le directeur du F3E, réseau d'ONG et de collectivités territoriales françaises dédié à l'amélioration de la qualité et de l'impact des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée. Ingénieur agronome et économiste de formation, il a accompagné pendant plus de vingt ans des politiques et programmes de développement en France comme en Afrique, comme expatrié au Burkina Faso et au Congo Brazza, comme consultant en développement territorial, au sein de bureaux d'études ou comme Directeur des Opérations de l'ONG CIDR, jusqu'en 2014.

Moctar DIALLO

Moctar Diallo est actuellement coordinateur du PROJEG (programme concerté de renforcement des Organisations de la société civile et de la jeunesse guinéenne / PCPA). Il est également directeur pays en Guinée pour Aide et Action international/Afrique. Il est titulaire d'une maîtrise en « Domaine Langue » et d'un diplôme des Hautes études en pratiques sociales de Paris III. Militant de la société civile, il est membre du Groupe de réflexions « Actes citoyens » et du Conseil d'administration de l'ONG « Centre guinéen de formation et d'éducation pour le développement ».

Fleur FERRY

Fleur Ferry travaille depuis dix ans au sein du Département de Seine-Maritime. Elle est également administratrice du F3E et vice-présidente de l'ARRICOD. Spécialiste des questions de politiques publiques et de coopération décentralisée, elle s'intéresse particulièrement aux questions de gouvernance et de renforcement de capacités de maîtrise d'ouvrage dans les contextes de décentralisation.

François GRÜNEWALD

François Grünwald est ingénieur agronome INA-PG. Il travaille depuis plus de trente-cinq ans dans le secteur de la solidarité internationale pour des ONG, les Nations unies, le CICR et divers coopérations bilatérales. Il anime le Groupe URD depuis 1997 et conduit de nombreuses évaluations de programmes humanitaires et de reconstruction (Post Mitch, Tchétchénie, zone Tsunami, Somalie, Darfour, Grands Lacs, Balkans, Afghanistan, Caucase, Haïti, Sahel, Mali, Philippines, etc.) pour les bailleurs (Commission européenne, gouvernements français, britannique et nordiques), le CICR, les Nations unies et les ONG. Il a notamment été chef de mission des évaluations inter-agence de la réponse à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique (2005-2006), en Haïti et au Sahel. Spécialiste des questions de prévention des crises et de préparation des mécanismes de réponse (type protection civile) et ainsi que des problèmes de reconstruction post-crise, il a contribué à de nombreuses publications sur l'humanitaire et la gestion de crise.

Alain HENRY

Alain Henry est directeur des Études et Recherches de l'AFD. Ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur civil des ponts et chaussées, il est entré à l'AFD en 1981. Au cours des dix dernières années, il a été successivement directeur Infrastructures et Développement urbain (2002-2007), directeur de l'agence du Vietnam (2007-2011), et directeur de cabinet du ministre de la Coopération (2011-2012). Il a été membre fondateur et président d'Europact (1994-2000), ONG d'appui et d'évaluation de projets auprès des ONG de développement. Depuis 1989, il est chercheur associé, membre du

Groupe Gestion & Société (CNRS). Ses recherches portent notamment sur la relation entre la gestion économique et le contexte culturel (notamment en Afrique subsaharienne et au Vietnam). Il a publié de nombreux articles et a contribué à plusieurs ouvrages, notamment *Cultures et mondialisation*, aux Editions du Seuil (collection Point) ; *Tontines et banques au Cameroun*, chez Karthala, et *Rédiger les procédures de l'entreprise*, aux Editions d'organisation.

Elisabeth HOFMANN

Elisabeth Hofmann a un doctorat en économie du développement et est depuis quelques années maître de conférences à l'université Bordeaux Montaigne, IATU/STC. Elle a une longue expérience professionnelle dans les projets de développement et sur la thématique genre et développement comme formatrice, évaluatrice et consultante. Chercheuse au laboratoire CNRS « Les Afriques dans le Monde » (LAM, ex-CEAN, Sciences Po Bordeaux), elle a coordonné le réseau francophone international « Genre en Action » (www.genreenaction.net) pendant six années et en est membre actif. Elle est parmi les fondatrices de la Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable, dont elle est aujourd'hui responsable.

Philippe LAVIGNE DELVILLE

Philippe Lavigne Delville est socio-anthropologue, directeur de recherche à l'IRD. Il travaille en particulier sur les politiques et projets de développement et sur les politiques foncières. Il a été directeur scientifique du GRET de 1999 à 2008 et est président de l'APAD depuis 2013. Il a publié en particulier « Affronter l'incertitude ? Les projets de développement à contre-courant de la révolution du management de projets », *Revue Tiers Monde*, n° 211 (2012), pp. 153-168, *Pour une anthropologie symétrique entre « développeurs » et « développés »*, in Copans J. et Freud C. dir., *Le développement aujourd'hui : chemin de croix ou croisée des chemins*, Cahiers d'études africaines, n° 202-203 (2011), pp. 491-509, et « A la recherche du chaînon manquant. Construire des articulations entre recherche en sciences sociales et pratique du développement », in Bierschenk Th., G. Blundo, Y. Jaffré et M. Tidjani Alou eds, 2007, *Une anthropologie entre rigueur et engagement. Essais autour de l'œuvre de Jean-Pierre Olivier de Sardan*, Leiden/Paris, APAD/Karthala, pp. 127-150.

Bertrand LOISEAU

Bertrand Loiseau est actuellement responsable de la division Evaluation et capitalisation de l'AFD. De formation ingénieur TP et diplômé de l'IAE Paris, Bertrand Loiseau a fait l'essentiel de sa carrière à l'AFD. Il a été basé au Sénégal et au Maroc où il a identifié et suivi des projets d'infrastructures. Puis il a rejoint le siège de la Banque mondiale pour travailler sur la lutte contre le changement climatique. De retour au siège de l'AFD, il a contribué au développement de la prise en compte de cette thématique dans les projets. Par la suite, il a été en charge des travaux préparatoires du nouveau plan d'orientation stratégique de l'AFD. Il a enfin dirigé le département du Contrôle de gestion.

Philippe MAYOL

Philippe Mayol est responsable du service Afrique au CCFD – Terre Solidaire. Après une formation initiale scientifique, il est parti au Burundi comme volontaire dans les camps de réfugiés rwandais et de déplacés burundais. Pendant deux années, il a été responsable de projets de solidarité

internationale dans une grande association française d'éducation populaire. Durant cinq ans, il a suivi les partenariats du CCFD-Terre Solidaire en Afrique australe et à Madagascar. Il a été membre du Conseil d'administration du F3E pendant six ans. Philippe Mayol possède une bonne connaissance des sociétés civiles africaines (il est co-auteur du « *Baromètre des sociétés civiles* » publié en 2014 par le CCFD – Terre Solidaire) et a participé à de nombreux événements internationaux (Forum social mondial, Rio+20, etc.). Il s'est spécialisé sur les enjeux liés aux processus de changement social et sur ceux liés aux alternatives sociales, économiques et écologiques.

Michael NARBERHAUS

Michael Narberhaus est coordinateur du *Smart CSOs Lab* (www.smart-csos.org), réseau international composé de représentants de la société civile, d'universitaires et de bailleurs de fonds. Ce réseau vise à développer des stratégies de changement qui tiennent compte des causes culturelles et systémiques des crises sociales et environnementales que nous connaissons actuellement.

Il est économiste de formation et a débuté sa carrière dans le secteur privé. Depuis 2004, il a mené de front des travaux de recherche et une implication dans la société civile. Dans ses travaux, il s'intéresse plus particulièrement à la théorie du changement, la réflexion sur les systèmes et les approches interdisciplinaires.

Philippe ORLIANGE

Philippe Orliange est directeur exécutif de la Stratégie, des Partenariats et de la Communication à l'AFD. Diplômé de l'IEP de Paris (relations internationales), il est diplomate de carrière. Au titre du ministère des Affaires étrangères, il a servi au Congo, au Kenya, à New York (mission permanente auprès des Nations unies), en Colombie, au Vietnam et en Afrique du Sud. Il a également occupé différents postes à l'administration centrale du ministère (Afrique, Nations unies, Coopération internationale et Développement).

De 2006 à 2008, il a occupé les fonctions de coordonnateur régional géographique (Liban, Egypte) puis de directeur-adjoint du département Méditerranée et Moyen-Orient de l'AFD. De 2011 à août 2014, il a été directeur-adjoint puis directeur du département Amérique latine et Caraïbes de l'AFD.

Il a enseigné à l'université Externado de Colombia, à SIPA/Columbia University à New York, à l'IEP de Paris et à l'Institut catholique de Lille. Il est l'auteur d'un mémoire sur « *la société internationale dans les albums de Tintin* ».

Doug REELER

Doug Reeler travaille pour *Community Development Resource Association* à Cape Town. Après des études d'anthropologie et d'histoire économique, il a été professeur dans le secondaire et activiste dans les townships turbulents des *Cape Flats* dans les années 1980, avant de travailler dans l'organisation et le développement communautaire. Son travail est essentiellement axé sur le processus, la conception et la facilitation du changement social avec une grande variété d'acteurs. Ce travail vise à développer des pratiques plus efficaces du changement social et des formes d'organisation co-créatives et collaboratives. Il a été l'un des pionniers des *Barefoot Guides to Social Change* en 2007. Il peut être contacté à l'adresse suivante : doug@cdra.org.za.

Bruno de REVIERS

Bruno de Revers est chargé de mission au F3E. Après avoir travaillé plusieurs années dans une ONG au Sénégal (Enda), sur des programmes de développement urbain et d'animation de réseau, il a dirigé un réseau régional multiacteurs, le CERCOOP. Il est entré au F3E depuis 2006 où il s'occupe particulièrement de recherche-action. Il travaille notamment autour des questions de renforcement des capacités des collectivités territoriales, de l'accompagnement de processus de changement social, ou encore de suivi-évaluation d'un service communal de l'eau.

Maria Cristina TEMMINK

Maria Cristina Temmink est une facilitatrice expérimentée dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités au sein de la société civile. Elle est diplômée du master en management des ONG de la *London School of Economics*.

Elle a acquis une expérience de plus de 15 ans dans les ONG, les organisations communautaires et les mouvements sociaux en Amérique latine, en Afrique et en Europe.

Entre 2008 et 2012, elle a travaillé comme facilitatrice pour la formation et le renforcement des capacités au sein de PSO, l'association néerlandaise qui regroupe toutes les ONG œuvrant dans ce domaine. Elle y a conçu et organisé des processus collectifs de formation-action pour les membres de PSO. Les principaux programmes dans lesquels elle a été impliquée sont les suivants : « Planification, suivi et évaluation des processus complexes de changement social », « Le changement dans la société civile », « Planification, suivi et évaluation de la formation » et « Au carrefour de la société civile » (à propos de l'évolution de la société civile dans le monde).

Récemment, Maria Cristina s'est investie dans l'entrepreneuriat citoyen, en créant la société *Civic System Learning*. Implantée à La Haye (Pays-Bas), celle-ci est spécialisée dans la conception et l'animation de formations opérationnelles pour des organismes municipaux oeuvrant pour le changement social.

Marc TOTTE

Marc Totté est géographe et hydrologue, docteur en Sciences de l'UCL. Après une enfance au Niger et en Algérie, et des études en Belgique, il occupe un premier poste au Burkina Faso pour l'ONG Oxfam Belgique. Suivent ensuite des études doctorales sur l'étude des systèmes agraires et la problématique cotonnière au Burkina Faso. Il est engagé au COTA comme chargé de mission et de recherches de 1997 à 2006. Il effectue, dans ce cadre, une soixantaine de missions de consultations (principalement évaluations de programmes pour des ONG, l'UE, la CTB, le MAEE, l'AFD) et coordonne des recherches sur la décentralisation en Afrique de l'Ouest. Il participe notamment à la création du Laboratoire citoyennetés aux côtés de l'ancien président de la Commission nationale de la décentralisation au Burkina Faso. Il travaille depuis 2007 comme coordinateur d'Inter-Mondes Belgique, une association sans but lucratif, spécialisée dans l'étude et l'accompagnement du procès du changement dans le fonctionnement des sociétés, en Europe et en Afrique.

Liste des sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée générale
AIDES	Association française de lutte contre le VIH/sida et les hépatites virales
ALNAP	<i>Active Learning Network for Accountability and Performance</i>
ARF	Assemblée des régions françaises
AT	Animation territoriale
A 22 RM	Assemblée des vingt-deux régions malgaches
BCAH	Bureau de coordination de l'action humanitaire
CDRA	<i>Community Development Resource Association</i>
CIDR	Centre international de développement et de recherche
CIEDEL	Centre international d'études pour le développement local
CIMADE	Comité inter mouvements auprès des évacués – Service œcuménique d'entraide
CONCORD	Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement
COFIL	Comité de pilotage
CR	Conseil régional
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CRP	Conseil régional de Picardie
DAO	Dossier d'appel d'offre
DFID	<i>Department for International Development</i>
DSE	Dispositif de suivi-évaluation
EIMS	Evaluation itérative avec mini-séminaires
ELSO	<i>Evaluation and Learning Office</i>
EPS	Etablissements publics de santé

ETR	Evaluation en temps réel
FDL	Fonds de développement local
FDT	Fonds de développement des territoires
F3E	Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations
GCP	Gestion du cycle de projet
GDRN	Gestion durable des ressources naturelles
GIC	Groupement intercommunal de Collines
HIVA	Institut de recherche sur le travail et la société (Belgique)
IASC	Comité inter agence permanent de coordination
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MAEDI	Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
MSC	<i>Most Significant Change</i>
OM	<i>Outcome Mapping</i>
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PCM	Programme concerté Maroc
PCPA	Programme concerté pluri-acteurs
PDC	Planification du développement communale
PIB	Produit intérieur brut
PM&E	<i>Planification, Monitoring and Evaluation</i>
PRISME	Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement
PTF	Partenaire technique et financier
RAIL	Réseau d'appui aux initiatives locales
S&E	Suivi-évaluation de projet
SRI	Service des relations internationales
TEMA	Tiers exigeant, médiateur et accompagnateur
UE	Union européenne

Publications de la Direction exécutive Etudes, Recherches et Savoirs de l'AFD et du F3E

Division Evaluation et capitalisation de l'AFD

Evaluation des activités de Coordination SUD dans le cadre de la convention AFD/CSUD 2010-2012, Ex post n° 56, avril 2014

Evaluation stratégique de projets menés par des ONG dans le domaine de la santé (Mali, Burkina Faso et Cambodge), Ex Post n° 52, décembre 2013.

La politique d'évaluation de l'AFD, octobre 2013

<http://www.afd.fr/home/recherche/evaluation-capitalisation>

Etude sur la facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG), Ex Post n° 48, Série Evaluation et capitalisation, janvier 2013, AFD, Paris.

Evaluation and its Discontents: Do We Learn from Experience in Development ? Version anglaise des actes de la 9^e Conférence AFD/EUDN, Collection Conférences & Séminaires n° 05, décembre 2012, AFD, Paris

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/conferences-seminaires/05-VA-Conferences-seminaires.pdf>

Malaise dans l'évaluation : quelles leçons tirer de l'expérience du développement ? Actes de la 9^e Conférence AFD/EUDN, Revue d'économie du développement, Vol. 26, 2012/4, De Boeck Supérieur.

Evaluation *ex post* de 15 projets ONG à Madagascar, Ex Post n° 40, Série Evaluation et capitalisation, avril 2011, AFD, Paris.

Les collaborations opérationnelles entre l'AFD et les ONG, Ex Post n° 22, Série Evaluation et capitalisation, janvier 2009, AFD, Paris.

L'évaluation en évolution : pratiques et enjeux de l'évaluation dans le contexte de l'efficacité du développement, Conférences et Séminaires N° 9, février 2014

L'essor des évaluations d'impact dans le domaine du développement, Collection A Savoir, 2014

Publications téléchargeables sur le site de l'AFD, à l'adresse suivante : <http://www.afd.fr/home/publications/travauxderecherche/PublicationsExPost>

Publications du F3E

Les collections du F3E

La collection « Etude sur... »

Droits de l'Enfant : favoriser les synergies entre les pouvoirs publics et la société civile, Col. Etude sur..., F3E – Solidarité laïque, Viélajus M., 2014.

Projet de développement accédant aux fonds carbone : Modalités du partage des bénéfices et retombées socio-économiques locales, Col. Etude sur..., F3E – Geres – Initiatives Développement – AVSF, Capdeville S., 2014

Le partenariat du Secours catholique – Caritas France en Colombie (1998-2011), Col. Etude sur..., F3E – SCCF – Caritas France, Bucci M., Valdes M., 2013.

L'appui de Fert et Ircod à la professionnalisation de la filière Lait dans le Sud-Ouest de Parana (Brésil), Col. Etude sur..., F3E-Fert-Ircod, Bazin F., 2012.

La collection « Repères sur... »

Agir pour le changement, Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer, Col. Repères Sur..., F3E-COTA, De Reviers B. et H. Hadjaj-Castro (ed.), 2014.

Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale – Repères méthodologiques pour apprécier ce qui est en mouvement, Col. Repères Sur..., F3E-Eucasol, Miguel Sierra A., G. Graugnard, A. Kabore et A. Noury (ed.), 2014.

La capitalisation des expériences : un voyage au cœur de l'apprentissage, Col. Repères Sur..., F3E, Feuvrier M.V., O. Balizet et A. Noury (ed.), 2014.

Agir en pluri-acteurs pour une éducation de qualité. Construire sa démarche, Col. Repères Sur..., F3E, Totté M., P. Duroyaume et M.V. Feuvrier (ed.), 2014.

La collection « Echanges sur... » :

Pour des stratégies de renforcement des capacités – Aperçu des pratiques et des problématiques communes, Col. Echanges Sur..., F3E, Neu D., 2013.

Pour des stratégies de renforcement des capacités des OSC, Col. Echanges Sur..., F3E, Feuvrier M.V., 2013.

L'impact des programmes et campagnes d'éducation au développement et à la solidarité internationale : faisabilité et repères méthodologiques, Col. Echanges Sur..., F3E – Eucasol, Sierra A.M., G. Graugnard, A. Kaboré et Noury A. (ed.), 2012.

Vers une aide à la décision pour capitaliser, Col. Echanges Sur..., F3E, Noury A. (ed.), 2011.

La coopération hospitalière : plus-value et complémentarité des actions des ONG et des collectivités territoriales en direction des structures hospitalière du sud, Col. Echanges Sur..., F3E, De Reviers (ed.), 2010.

Le post-évaluation : s'approprier son rapport d'évaluation : stratégie et outils développés par les ONG et les collectivités territoriales, Col. Echanges Sur..., F3E, Feuvrier M.V. (ed.), 2010.

La collection « Point de vue sur... »

Agir en pluri-acteurs pour une éducation de qualité. Penser les enjeux, Col. Point de vue sur..., F3E, Totté M., P. Duroyaume et M.V. Feuvrier (ed.), 2014.

Les apéros de l'Efficacité n° 1, Compte-rendu, Col. Point de vue sur..., F3E, Boisteau C., 2014.

Autres publications

Mettre en œuvre une démarche qualité basée sur le MADAC dans une ONG française de solidarité internationale, F3E-Coordination Sud, Pioch L., P. Lecomte, H. Heyer, P. d'Iribarne, 2015.

Barefoot Guide 4, Exploring the Real Work of Social Change, 4th Barefoot Guide Writer's Collective, 2015

Re-Imagining Activism, A Practical Guide for the Great Transition, Smart CSOs Lab, 2015.

L'évaluation en évolution, Pratiques et enjeux de l'évaluation dans le contexte de l'efficacité du développement, Col. Conférences et Séminaires, AFD-F3E, Aberlen E., C. Boisteau (ed.), 2014.

« Efficacité, performance : la mesure du sens ou le sens de la mesure ? », *Performance et Efficacité*, Echos du COTA n° 139, Boisteau C., L. Denis, B. De Reviers et A. Noury, 2013

Démarches qualité et solidarité internationale, F3E-Coordination SUD, De Leener P., M. Totté, 2011.

Guide sur le suivi-évaluation des projets eau et assainissement, F3E-pS-Eau, De Reviers B. en partenariat avec l'Arène Ile-de-France, Désille D., Dussaux V., 2011.

Fiches pédagogiques « Genre et Développement », F3E-Adéquations-Aster-international-Ciedel, Nicolas Y., M.L. Semblat, M. Ghefrane, N. Heeren et A. Ramde, 2010.

Accompagner les collectivités territoriales du Sud dans la gouvernance de leur territoire. Comment la coopération décentralisée peut-elle renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités partenaires ?, F3E-CUF-PAD Maroc, 2009.

Education au développement et à la solidarité internationale : comment auto-évaluer ses actions ?, F3E-Educasol, Graugnard G. et A.M. Oliveira, 2009.

Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée, F3E – ADF, De Reviers B. et E. Barincou, 2008.

Présentation du F3E

Créé en 1994, le F3E est un réseau associatif pluri-acteurs composé de près de 80 ONG et de collectivités territoriales. Sa mission consiste à améliorer l'évaluation, l'impact et la qualité des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée. A cet effet, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage des pratiques :

- accompagnement et cofinancement de démarches d'études et d'appuis
- animation de projets collectifs de recherche-action
- production de connaissances et d'outils
- formations

Ces activités encouragent les acteurs à analyser leur action, en tirer des enseignements, se les approprier et les réinvestir dans l'action. Ces étapes sont essentielles à l'amélioration des actions.

Centre de ressources actif, le F3E réunit, au-delà des ressources documentaires disponibles sur son site, une pluralité d'acteurs qu'il concourt à mettre en réseau (membres, experts, pouvoirs publics, chercheurs, partenaires du Sud et de l'Europe etc.).

Le F3E anime ainsi un espace d'échanges et d'apprentissage qui promeut les méthodologies du développement, l'innovation et le renforcement des capacités des acteurs. Guidé par le principe de bénéfice collectif, il valorise les acquis de son action avec l'ensemble des acteurs de la coopération et enrichit la réflexion collective du secteur de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée.

Fort de ses connaissances des acteurs et de ses acquis en matière d'analyses des pratiques de développement, le F3E contribue aux débats stratégiques et politiques au sein du secteur.

Qu'est-ce que l'AFD ?

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable.

Présente sur quatre continents à travers un réseau de 72 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète.

En 2014, l'AFD a consacré 8,1 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes – 75598 Paris cedex 12
Tél : 33 (1) 53 44 31 31 – www.afd.fr

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2016
ISSN : en cours

Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social

Dans le champ de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée, nombreux sont les acteurs qui visent à orienter ou contribuer au « changement social ». S'ils convergent pour reconnaître que le changement social ne se décrète pas, pas plus qu'il ne se programme ou ne se contrôle, tous ne partagent pas pour autant une même vision du changement social souhaité. Comment ce changement social, récurrent dans les discours, est-il en pratique défini par les acteurs qui contribuent à l'accompagner ? Comment l'évaluation peut-elle capturer les changements endogènes que des interventions exogènes de développement soutiennent ? L'enjeu méthodologique est considérable pour que l'évaluation puisse répondre aux diverses attentes des différents acteurs du développement.

Le 5 novembre 2014, le second séminaire conjoint F3E-AFD a tenté de répondre à ces questions. Les échanges organisés autour de trois tables rondes ont réuni acteurs français et internationaux : Philippe Lavigne Delville (chercheur IRD, président de l'Association euro-africaine pour l'anthropologie du changement social et du développement), Doug Reeler (*Community Development Resource Association*, Afrique du Sud), Michael Narberhaus (*Smart CSOs Lab*), Moctar Diallo (coordinateur du Programme concerté de renforcement des Organisations de la société civile et de la jeunesse guinéenne), Elisabeth Hofmann (maître de conférences, experte sur le genre), Maria Cristina Temmink (consultante, Pays Bas), Bruno de Reviers (F3E), Charlotte Boisteanu (F3E), François Grünewald (Groupe URD), Michèle Cahu (conseillère régionale de Picardie en charge de la coopération décentralisée) et Marc Totté (consultant, Inter-Mondes). Ensemble, ils ont évoqué la portée et les enjeux du changement social, l'état des méthodes permettant d'apprécier les contributions au changement, et l'évaluation, outil-vecteur de changement organisationnel, voire social. Ces actes rassemblent leur contribution respective et les termes du débat engagé lors de ce second séminaire F3E-AFD. Pour célébrer l'année internationale de l'évaluation, ils sont publiés en français et en anglais, dans l'objectif de donner ainsi un plus grand écho à la pensée francophone de l'évaluation.

COORDINATION

Emilie ABERLEN, AFD

Florent BEDECARRATS, AFD

Charlotte BOISTEANU, F3E

Etudes de l'AFD



Evaluer • Echanger • Eclairer

