



13. Le suivi-évaluation

L. Temple, F. Casabianca et M. Kwa

La mesure des résultats d'une recherche-action en partenariat (RAP) mobilise les concepts d'efficacité ou d'efficience (Garrabé, 1994). L'efficience renvoie à l'analyse des relations entre les moyens engagés et les résultats obtenus, que ce soit pendant ou après le projet (évaluation *ex post*). L'efficacité renvoie, quant à elle, à la mesure de l'écart entre les objectifs initiaux, avant l'action, et les objectifs atteints chemin faisant ou après l'action, à travers la satisfaction des acteurs de la RAP ou à travers des indicateurs déterminés par des acteurs extérieurs à la RAP.

L'efficacité peut être évaluée en fonction d'un critère de réalisation ou de non-réalisation des objectifs et un critère d'intensité de réalisation.

Nous aborderons peu les évaluations *ex post*. En général, ces évaluations répondent à des demandes externes qui visent à vérifier la bonne utilisation des moyens (voir chapitre 15 « Financer une recherche-action en partenariat : stratégies et pratiques » page 197). Elles émanent d'institutions telles que les bailleurs de fonds, qui ne sont pas forcément associées à la gouvernance et au pilotage de la démarche de RAP (voir partie 3).

De même, nous privilégierons le choix d'indicateurs qui expriment le degré de satisfaction des acteurs de la RAP, plutôt que des indicateurs qui sont fixés par des acteurs extérieurs pour répondre à d'autres objectifs.

Peut-on mesurer les résultats de la recherche-action en partenariat ?

Nous nous attacherons ici à montrer les difficultés méthodologiques pour mesurer les résultats d'une RAP. Pour ce faire nous distinguerons les effets attendus, les effets non attendus et les effets non souhaités. Les effets attendus, ou intentionnels, sont engendrés par la mise en œuvre des solutions identifiées par les acteurs de la RAP. Les effets non attendus peuvent, dans certains cas, être les plus importants. Enfin, il peut y avoir des effets non souhaités tels que crise, conflit ou échec.



▮ La satisfaction des objectifs initiaux

La réalisation d'une RAP est non linéaire. Le contenu des activités en cours peut être modifié et conduire à la révision des objectifs initiaux. Il faut donc différencier les objectifs initiaux et affichés des objectifs qui émergent chemins faisant, puis s'interroger sur l'intensité de leur réalisation.

En effet, les acteurs de la RAP ne peuvent que difficilement définir des objectifs quantifiés, compte tenu de la nature qualitative de nombre des résultats.

De fait, le suivi-évaluation a plutôt pour objet principal d'apprécier l'intensité de réalisation des objectifs atteints. Il constitue non seulement un « moment d'analyse » de cette intensité de réalisation des objectifs, mais également un moment propice à la construction d'un consensus entre participants pour définir les indicateurs de mesure de cette intensité. Il n'y a pas, sur ce dernier point, de « recettes » génériques, si ce n'est la recommandation de situer l'évaluation d'intensité du point de vue de l'action collective et non du point de vue d'un participant donné (en général l'initiateur du projet). L'encadré 22 illustre comment les acteurs participent à ce suivi-évaluation.

Encadré 22. La caractérisation d'une variété hybride

Dans un projet de validation d'une nouvelle variété d'hybride de bananier plantain (Crpb39) recourant pour partie à une démarche de RAP, les chercheurs et les opérateurs de développement avaient fixé des objectifs quantifiés — un certain nombre d'agriculteurs expérimentateurs et une certaine superficie cultivée en hybrides par exploitant.

Au cours du processus, le nombre d'agriculteurs expérimentateurs a largement dépassé les objectifs. En revanche, la superficie mise en œuvre est restée en deçà des objectifs et ne permettait plus de tirer des conclusions agronomiques fiables sur les performances de l'hybride par rapport aux variétés locales.

Pour évaluer l'intensité de réalisation des objectifs, il a fallu reconstruire avec les partenaires un accord sur leurs définitions du point de vue de l'action collective d'expérimentation et non du seul point de vue de la recherche.

Selon ces nouveaux objectifs, il ne s'agissait plus de comparer les performances du nouvel hybride et celles d'autres variétés du point de vue des seuls critères agronomiques. Il s'agissait plutôt d'analyser en quoi l'introduction de cet hybride dans les associations de variétés cultivées par les paysans améliorerait globalement la production et la qualité, ce qui permettait aux producteurs de mieux vendre leurs bananes plantains.



La satisfaction d'objectifs émergeant chemin faisant et considérés collectivement comme positifs est parfois plus importante que la satisfaction des objectifs de départ. En effet, l'interrogation, chemin faisant, sur la capacité du collectif de RAP à réaliser les objectifs initiaux peut conduire à identifier des facteurs de blocage majeurs non repérés initialement et à faire converger l'action des participants pour les lever.

Les apprentissages collectifs qui se produisent dans de telles situations contribuent à créer de nouveaux réseaux sociaux qui augmentent la capacité des acteurs à résoudre d'autres questionnements et donc favorisent leur autonomisation.

▮ La satisfaction des objectifs « implicites » ou « révélés »

Les objectifs de la RAP peuvent aussi évoluer au cours du temps par suite des alliances entre acteurs ou des concurrences et conflits qui peuvent apparaître. Cette évolution est due au fait qu'il y a d'un côté des objectifs collectifs clairement affichés et de l'autre des objectifs implicites de tel ou tel acteur que le processus de recherche conduit à révéler (voir chapitre 6 « L'enrôlement des acteurs et la place des chercheurs » page 79).

On qualifie ces objectifs d'implicites du point de vue du processus de RAP. En voici quelques exemples selon les partenaires :

- certains chercheurs peuvent souhaiter produire des connaissances qui ne sont pas toutes en rapport avec les objectifs de la RAP ;
- les techniciens peuvent chercher à améliorer leur crédibilité auprès des agriculteurs dans leur rôle d'accompagnement et de transfert des résultats de recherche sans forcément adhérer à tous les objectifs de la RAP.

Ces objectifs implicites sont difficiles à caractériser et donc encore plus difficiles à mesurer. Les mécanismes de gouvernance permettent de les révéler.

▮ Les enseignements des échecs

Dans certains cas, un processus de RAP ne réussit pas à atteindre ses objectifs. Ainsi, au lieu de créer des synergies entre les différents acteurs, il peut cristalliser les conflits existants, entre les producteurs et les commerçants par exemple, ou générer des concurrences entre initiatives collectives et initiatives individuelles ou encore conduire à des apprentissages négatifs (« Plus jamais de travail avec des chercheurs ! »).



Ces échecs sont souvent liés à la gouvernance du processus (voir partie 3) qui n'a pas permis un réel travail de coconstruction de la problématique et une réelle participation de tous les acteurs aux étapes clés de programmation et d'évaluation.

Cependant, l'appréciation des résultats et des effets d'une même RAP peut être différente selon les participants. Ce qui est un franc succès pour les uns peut être vu comme catastrophique par les autres.

Ces « échecs », lorsqu'ils surviennent, doivent être positifs par une explicitation de leurs causes. En l'occurrence, si les participants partagent cette explicitation, la RAP en soi n'a pas complètement échoué. Elle a produit des connaissances sur les difficultés de l'action collective et ces connaissances peuvent être utiles pour des actions collectives futures.

Nous le voyons bien : caractériser les résultats d'une RAP n'est pas aisé, les mesurer est encore plus difficile.

Les mécanismes de suivi-évaluation des résultats

Le suivi-évaluation fait partie intégrante d'une RAP (voir partie 3). Il peut répondre à deux enjeux qui se superposent parfois et qu'il est nécessaire de différencier : l'enjeu que nous avons privilégié, lié au pilotage de la RAP par les acteurs, et l'enjeu lié à l'évaluation d'impact pour des instances extérieures.

Deux principes conditionnent la réussite du suivi-évaluation dans le cas d'une RAP :

- la nécessité d'une perception partagée de l'utilité de ce suivi, c'est-à-dire la compréhension collective de sa fonction dans l'orientation du processus et la possibilité pour chaque acteur de le valoriser pour orienter ses propres actions ;
- la nécessité d'obtenir un consensus sur les indicateurs qu'il est utile et pertinent de suivre et sur les modalités de leur suivi (collecte, traitement des données). Il faut pouvoir définir des indicateurs qui ont un sens du point de vue de la décision des acteurs. Il faut aussi pouvoir accompagner les acteurs dans le processus de formation leur permettant de maîtriser les techniques de renseignement des indicateurs (voir partie 5).

▮ Le suivi-évaluation pour piloter le changement

Le premier enjeu du suivi-évaluation est l'analyse du changement et de son pilotage. Ce suivi s'inscrit intégralement dans les dispositifs



de gouvernance de la RAP (comité scientifique, comité de pilotage, groupes locaux et autres) et les alimente (voir partie 3).

Les participants s'impliquent alors activement dans l'autoévaluation des résultats obtenus et dans le suivi des indicateurs qui permettent l'appréciation des résultats et des changements correspondants. Leurs capacités de gestion de ces processus en sont renforcées. Cette autoévaluation est forcément participative, tournée vers le pilotage de l'action. Elle a donc une finalité réflexive.

Le suivi-évaluation correspondant est plutôt orienté vers l'efficacité, c'est-à-dire qu'il vise à préciser l'atteinte des objectifs. Il occupe une place centrale dans la réalisation d'une RAP en produisant des informations qui influencent la nature des interactions des acteurs, d'une part, et qui stabilisent une forme de capitalisation des connaissances et des apprentissages, d'autre part.

▮ Le suivi-évaluation pour mesurer les effets

Le second enjeu est l'objectif de « renseignement » des institutions de rattachement des chercheurs, conseillers agricoles ou producteurs membres du collectif de RAP ou des bailleurs de fonds ou des pouvoirs publics qui contribuent à son financement.

Ce suivi-évaluation évalue en général le projet qui sous-tend la RAP par rapport aux objectifs propres à ces institutions. Par exemple, un bailleur de fonds veut savoir si ses fonds sont bien investis, un service de l'État veut savoir si la RAP a un effet sur le développement économique et social. Le suivi-évaluation est alors plutôt orienté vers l'analyse des résultats et des effets pour apprécier l'efficacité et l'efficience pendant ou après le processus (Y a-t-il encore un effet quand la RAP s'arrête ?).

Cet objectif sous-entend surtout une évaluation en « fin » de projet. Ces suivis reposent généralement sur des indicateurs qui sont le plus souvent fixés *a priori*.

La mesure des résultats de la RAP a pour but de renseigner sur les conséquences immédiates des activités conduites et peut être réalisée par des indicateurs tels que le nombre de producteurs concernés, le nombre de groupes de producteurs adhérents au conseil ou le coût par adhérent.

La mesure des effets de la RAP permet d'apprécier les changements à court et à moyen terme chez les bénéficiaires, par exemple la modification des processus de prise de décision dans l'exploitation ou la communauté, ou bien le changement dans les techniques de production.



Ces effets peuvent être directs ou indirects. Les effets directs concernent les participants à la RAP. Les effets indirects sont les effets qui, par entraînement, touchent des acteurs extérieurs à la RAP ou se traduisent par la mise à profit, par certains participants, des résultats de la RAP dans d'autres cadres comme une municipalité ou une organisation de producteurs.

Les outils du suivi-évaluation

Les dispositifs de suivi (Beuret *et al.*, 2006) mobilisent de manière conventionnelle des outils de concertation tels qu'enquêtes et réunions ainsi que des indicateurs pertinents, pas toujours mesurables mais objectivement vérifiables. Ils reposent notamment sur une forme de mémorisation des activités et des réflexions, du type journal de bord, qui rend compte des reformulations, des pistes ouvertes et abandonnées aussi bien que des étapes et des temporalités d'une démarche de RAP.

Plusieurs difficultés sont rencontrées lors de la réalisation de ces suivis :

- articuler la mise en complémentarité des différents outils qui constituent le suivi-évaluation ;
- situer quel acteur ou association d'acteurs de la RAP pilote le suivi, ainsi que le degré d'implication des partenaires (voir chapitre 8 « Les dispositifs de gouvernance » page 107) ;
- définir collectivement les critères d'évaluation, l'ensemble d'indicateurs ;
- définir les items qui caractérisent les indicateurs.

Deux types d'outils de suivi-évaluation sont fréquemment utilisés dans le cadre d'une RAP : des ateliers de concertation et des enquêtes.

Les ateliers de concertation entre les participants peuvent, suivant les cas :

- analyser collectivement la pertinence des indicateurs de suivi, c'est-à-dire leur capacité à rendre compte du degré de réalisation des objectifs et de l'aptitude des acteurs à les renseigner ;
- évaluer collectivement les facteurs qui limitent l'appropriation des indicateurs par les participants ;
- évaluer les effets à la fin d'un des cycles de la démarche pour dresser un bilan global dont le contenu est partagé par les participants.

Les enquêtes peuvent être de plusieurs types :

- un suivi léger d'activités pour obtenir des données nécessaires au référencement des indicateurs sélectionnés ;



– des enquêtes approfondies pour répondre à des questions posées par les participants pour atteindre les objectifs de la RAP ou caractériser les résultats obtenus. Ces enquêtes peuvent être de type participatif ou non, avec des individus ou avec des groupes.

La mise en œuvre du suivi-évaluation repose principalement sur les acteurs de la RAP qui, pour gouverner leur dispositif, mener leurs activités et évaluer leurs résultats, ont besoin de collecter des informations et de les mettre en forme. Dans quelques cas, en particulier dans la dimension *ex post*, des enquêteurs extérieurs au dispositif de la RAP peuvent être mobilisés. L'encadré 23 présente un exemple de données mobilisées et d'analyse menée avec les acteurs dans le cadre d'un suivi-évaluation.

Encadré 23. Le dispositif d'enquête pour un suivi-évaluation participatif au Centre-Cameroun

Dans le cadre de la RAP sur le bananier plantain au Cameroun, une méthodologie de suivi-évaluation *ex post* a été expérimentée. La collecte de données alternait avec la concertation entre les participants — agriculteurs, organisations de producteurs, encadreurs et chercheurs.

La première phase a consisté à définir avec les acteurs les objectifs de l'évaluation et à leur demander de rassembler les données disponibles telles que cahiers d'enregistrement, comptes rendus de réunions, statuts des organisations et audits des projets.

Dans la deuxième phase, des visites des sites d'expérimentation — parcelles et pépinières — ont été organisées. Ce fut l'occasion pour les partenaires de poursuivre des discussions sur le terrain.

Dans la troisième phase, une réunion a été organisée pour l'ensemble des participants de la RAP. Elle se décomposait en trois temps.

Dans un premier temps, d'une durée de trois heures, les participants (paysans, techniciens, pépiniéristes) étaient invités à raconter, chacun pendant 10 minutes, leur expérience selon un plan indicatif : quels changements ont été mis en œuvre dans les pratiques des agriculteurs et quels sont les indicateurs pour évaluer ces changements au niveau des agriculteurs, quels changements sont intervenus dans les relations entre agriculteurs et quels sont les indicateurs pour les évaluer, quels sont les changements dans les relations entre les agriculteurs et les autres intervenants et quels en sont les indicateurs.

Après trois présentations, une discussion collective de 10 minutes était instituée pour valider collectivement les présentations et favoriser les croisements d'expériences.

Dans le deuxième temps, d'une durée d'une heure et demie, l'animateur enchaînait un questionnement concernant : l'effet de la RAP sur les interactions entre partenaires, les conditions que les participants fixeraient

...



...

pour inclure de nouveaux arrivants dans les groupes constitués et, enfin, les suggestions pour améliorer le processus d'innovation.

Dans le troisième temps, d'une durée d'une heure, les participants étaient invités à remplir en salle un questionnaire d'indicateurs d'effets chiffrés ; un technicien s'assurait de la bonne compréhension des questions par tous et aidait les producteurs non lettrés à remplir leur questionnaire.

La quatrième phase du suivi-évaluation *ex post* a consisté en la collecte des données par les participants et en la saisie des données, l'analyse et la rédaction d'un rapport par les chercheurs.

En résumé

La RAP contribue à reconsidérer les approches de sciences dites fondamentales en intégrant les approches des sciences sociales et économiques pour mieux appréhender le changement lié à l'action.

Cependant, les résultats d'une RAP ne sont pas tous prévisibles. La valorisation académique est parfois difficile, car la démarche, souvent interdisciplinaire, a du mal à répondre aux exigences des disciplines expérimentales.

Une autre difficulté réside dans les modalités d'intégration d'un suivi-évaluation dans un dispositif de RAP piloté par les acteurs, ce qui nécessite d'introduire des considérations éthiques. La RAP a un effet sur la formation des valeurs et donc sur les déterminants institutionnels de l'action collective.

La variabilité observée dans les situations de RAP et la nature même de la démarche confèrent un mode de suivi-évaluation particulier. Au-delà des postures et des principes de suivi-évaluation génériques que nous avons précisés dans ce chapitre, chaque dispositif de suivi-évaluation doit être adapté à chaque cas. La souplesse avec laquelle le suivi-évaluation est réalisé est une condition essentielle de la réussite d'une RAP.



Conclusion de la partie 4

La légitimité scientifique de la RAP repose sur la pertinence de ses résultats et sur la manière de les évaluer, et pas seulement sur la validation des résultats au sens classique du terme. Un des résultats majeurs repose sur l'élargissement, pour les participants, des espaces de solution pour un problème donné.

L'hypothèse de recherche porte sur le principe selon lequel il est nécessaire de connaître les déterminants du changement pour valider des propositions explicatives des phénomènes étudiés. La RAP mobilise simultanément des hypothèses d'action sur la capacité des actions entreprises à construire des solutions au problème posé. Une de ses particularités est d'adapter les hypothèses de recherche aux résultats de l'action.

La RAP produit différents résultats à plusieurs niveaux :

- la production de connaissances et de méthodologies nouvelles pour la recherche scientifique sur diverses thématiques, par exemple les stratégies des acteurs, le fonctionnement des systèmes de production et des écosystèmes, les démarches de recherche-action. La validation de ces connaissances passe par un effort réflexif sur les choix entrepris chemin faisant ;
- l'identification de nouvelles questions pour la recherche liées au caractère cyclique de la RAP ainsi qu'à sa capacité de formuler autrement les questions de recherche ;
- la résolution du problème signalé par les acteurs dans les processus d'innovation qui peuvent être évalués soit comme une conséquence d'action dont on mesure les effets, soit comme un bilan du processus généré par la RAP ;
- le renforcement des capacités des individus et des collectifs pour une plus grande autonomie ; ce résultat est analysé à travers les transformations sociales au plan institutionnel et organisationnel.

Le suivi-évaluation d'une RAP implique une grande flexibilité, c'est-à-dire une capacité d'adaptation au déroulement de l'action. Il fait partie du processus de pilotage de la démarche, mais peut aussi renseigner d'autres acteurs extérieurs à la RAP. Il suppose de caractériser l'ensemble des effets, directs, indirects et inattendus, dont, par exemple, la diffusion de nouvelles technologies, la modification des processus de décision, les apprentissages collectifs et la formation de capital social.