

Inter Aide - Evaluation de deux programmes d'appui à l'agriculture, Les Palmes et Marigot (Haïti), Jean-Martial Bonis Charancla, Edgard Jeanniton, Juin 2001. (125 Ev)

SYNTHESE

Introduction

Les programmes agricoles des Palmes et de Marigot font partie d'interventions multisectorielles d'Inter Aide mises en œuvre en Haïti dès la fin des années 80. Les deux zones sont des régions montagneuses dont l'altitude varie entre le niveau de la mer (sur certaines sections communales de la commune de Marigot) et 1200 m. Elles sont formées de localités reculées qui relèvent administrativement du département de l'Ouest (commune de Petit-Goave) pour le programme des Palmes et du département du Sud-Est (commune de Marigot) pour le second programme.

Vers la fin des années 90, ces deux programmes se sont engagés dans deux processus distincts qui sont au cœur des interventions actuellement :

- la recherche de la pérennisation des acquis, en prévision du retrait des programmes;
- le transfert des programmes à des ONG nationales partenaires.

La partie terrain de l'évaluation externe de ces deux programmes a eu lieu du 5 au 29 juin 2001.

Rappels des questions d'évaluation

Les termes de références contenaient les questions d'évaluation suivantes :

- vérifier et mesurer les résultats obtenus jusqu'à date;
- valider certaines méthodes spécifiques en milieu rural haïtien;
- comparer les approches entre les zones concernées;
- distinguer et décrire les approches reproductibles;
- évaluer le degré de participation des bénéficiaires et l'assise communautaire des projets;
- valider/préciser les perspectives de pérennisation, afin d'appuyer les choix stratégiques effectués pour la phase active de pérennisation;
- évaluer les possibilités de viabilité des actions à terme et les possibilités de reprise par des structures locales;
- apporter un point de vue sur la passation aux deux ONG haïtiennes partenaires.

Limites au travail effectué

Il a été nécessaire de consacrer un temps plus important que prévu à l'établissement d'un bilan des réalisations, du fait du manque de compilation des données, voire parfois de l'absence de données, du manque d'analyses thématiques, de documents de capitalisation ou de bilans intermédiaires Ceci au détriment du temps consacré à l'analyse des processus de développement.

Concernant ce point, les évaluateurs regrettent :

- de n'avoir pas reçu la documentation afférente aux projets plus tôt, comme cela avait été prévue; ce qui leur aurait permis de mieux préparer la phase de terrain;
- de n'avoir pas reçu de réponse précise à leur demande de hiérarchisation des résultats attendus de l'évaluation.

Dans le cas des Palmes, le temps de terrain a été suffisant pour collecter les données nécessaires à l'évaluation. Par contre, dans le cas de Marigot, du fait de la plus grande complexité de l'approche mise en œuvre, le temps de terrain a été trop court pour permettre aux évaluateurs d'aller aussi loin qu'ils l'auraient souhaité.

1. Appréciation générale des programmes

Les deux programmes agricoles des Palmes et de Marigot ont obtenu de bons résultats et ont été efficaces.

Une comparaison montre que les deux programmes ont eu globalement des résultats de même envergure, certaines activités techniques (repeuplement porcin; chou; reboisement; conservation de sol) ayant eu des résultats plus probants aux Palmes, alors que les activités transversales (structuration; crédit; développement des capacités locales) ont mieux fonctionné à Marigot (Cf. tableau récapitulatif au chapitre 4).

Au crédit du programme des Palmes, il faut notamment mettre qu'il :

- a été l'acteur majeur du repeuplement porcin dans sa zone d'intervention;
- a introduit le chou pommé KK Cross dans sa zone d'intervention;
- encadre une action de reboisement d'un niveau rarement observé;
- a mis en place une boutique qui a résolu les besoins d'approvisionnement en intrants essentiels de la population.

Le programme des Palmes a également un bilan plutôt positif à présenter à l'orée de la phase de pérennisation qui s'amorce :

- la plupart des actions semblent en position de continuer même en cas de retrait du projet;
- le programme a contribué à l'émergence de prestataires de services (agents vétérinaires; greffeurs; chef de chantier; boutique).

Cependant certaines activités ne sont pas aujourd'hui en position de durer sans l'appui du programme, soit parce qu'elles nécessitent des taux de subvention importants (comme le reboisement), soit parce qu'elles nécessiteraient des degrés d'organisation au niveau local qui ne sont pas présents (gestion locale de la boutique; conservation de sol).

Le programme Marigot a mis en œuvre une approche ambitieuse et exigeante qui, à un appui technique classique, a ajouté une forte composante d'appui à la structuration et de prise en charge locale du processus de développement. Les principaux acquis découlent de cette approche :

- un travail de fond sur le développement des capacités locales a été fait : des associations ont émergé qui sont aujourd'hui en position de formuler leurs projets et de gérer certaines activités; de plus le programme a contribué à l'émergence de prestataires de services locaux;
- la question cruciale du crédit a été abordée et une réponse intéressante a été mise en œuvre avec les banques communautaires;
- la phase de pérennisation est déjà largement entamée avec le transfert progressif des activités au niveau des associations.

Sur le plan technique, les actions ayant eu les résultats les plus notables sont l'élevage porcin, l'igname, le greffage et le maraîchage. Cependant le programme s'est quelque peu dispersé. Trop d'activités ont été mises en œuvre, ce qui a rejailli sur les résultats quantitatifs dans les domaines techniques.

Globalement, les résultats obtenus par les deux programmes nous semblent satisfaisants lorsque mis en face des montants dépensés : les deux programmes ont été efficaces.

Le programme des Palmes a coûté plus cher (6 640 522 FF en 12 ans contre 4 475 905 FF en 11 ans); il a utilisé en moyenne un budget annuel égal à 136% du budget du programme Marigot.

Les montants sont plutôt bas pour des interventions d'ONG similaires. À titre de comparaison, les projets VSF disposaient d'un budget moyen annuel de 825 000 FF en 1996. Et Vétérimed, une ONG nationale haïtienne, mène actuellement un programme d'appui à l'élevage dans 5 sections communales du plateau central dont le budget annuel est de l'ordre de 2 millions de FF.

Enfin, les résultats observés sur le terrain sont en cohérence avec les contenus des rapports. Les deux programmes des Palmes et de Marigot ne trichent pas avec leurs résultats, ils les assument qu'ils soient bons ou mauvais.

En ce qui concerne les impacts des programmes, l'évolution des conditions de vie a été comparable dans les deux zones d'intervention. Les deux groupes focus organisés ont exprimé que la situation globale des zones d'interventions s'était améliorée dans les domaines de la santé, de l'éducation, des infrastructures, du logement, des outils agricoles et des revenus monétaires. Dans les deux zones on a indiqué que les effectifs de bétail étaient en augmentation. Dans les deux zones également on a statué que la qualité des sols était en dégradation constante et que la couverture boisée était en diminution.

Un indicateur de la contribution des programmes aux revenus est constitué par l'apparition dans les sources principales de revenus, de productions (encadrées par les programmes) qui ne figuraient pas parmi les plus importantes lors du démarrage du projet. Ainsi, aux Palmes, le chou et les arbres font partie maintenant des sources de revenus monétaires les plus importantes. De même, à Marigot, l'igname, la banane, le chou, les fruits et les arbres sont des productions qui se sont développées entre 1986 et 2001, et qui font maintenant partie des sources de revenus les plus importantes.

2. Points forts et points faibles

2.a. Points forts

Points forts communs aux deux programmes :

Les programmes ont évolué dans le respect de la charte "InterAide" :
ils ont donné la priorité aux actions productives;
ils ont mené conjointement aux réalisations un travail de formation et d'organisation des communautés;
ils se sont efforcés d'associer les bénéficiaires en évitant toute action d'assistance.

Les programmes ont bien analysé leurs contextes d'intervention. Ils se sont adaptés aux contraintes spécifiques de chacune des zones d'intervention et ont collé aux besoins des communautés. Ils ont contribué aux évolutions positives des systèmes locaux de production.

Les programmes ont permis l'émergence de prestataires de service essentiels pour la pérennité des activités: agents vétérinaires, greffeurs, chef de chantier, boutiques d'intrants.

Points forts spécifiques Les Palmes

Le programme des Palmes a développé une approche technique sérieuse et efficace basée sur la recherche-action, la formation et l'accès aux intrants. Cette approche a permis l'introduction de nouvelles cultures, ainsi que de résoudre une série de problèmes techniques (Cf. chapitre 2). Le programme a pris en compte les aspects amont (intrants) et aval de la production (route pour faciliter l'écoulement).

Le programme a eu une bonne capacité de réaction face aux problèmes techniques qui ont surgi (mortalité des porcs; problèmes phytosanitaires des cultures; etc.). Cette capacité de réaction a été une des forces de l'intervention.

Points forts spécifiques Marigot

Le programme Marigot a développé une stratégie cohérente de développement basée sur l'organisation des communautés et sur le transfert de la maîtrise d'œuvre au niveau des structures

communautaires. Le programme Marigot s'est donc engagé dans une démarche de long terme, plus exigeante, mais susceptible d'apporter des résultats plus durables.

Le travail de fonds dans le domaine de l'organisation des communautés a été appuyé par des formations spécifiques appropriées.

Le programme est intervenu avec la volonté constante de transférer les responsabilités au niveau des structures communautaires.

2.b. Points faibles

Points faibles communs aux deux programmes

Une des faiblesses les plus visibles des programmes est le manque de données et le manque d'analyse et de capitalisation.

La collecte de données est souvent limitée aux extrants (nombre de personnes formées ; nombre de plants produits), plus rarement à ce que ces extrants ont produit. Un exemple frappant est la formation, pour laquelle les programmes disposent d'une bonne base de données concernant le nombre de personnes formées, mais de peu d'information sur l'usage qui est fait de la formation. Un autre exemple concerne le repeuplement porcin où les programmes s'intéressaient plus au nombre de familles ayant reçu des porcs en gardiennage qu'au nombre de familles ayant accédé à la propriété sur des porcs grâce aux mécanismes des programmes.

Les programmes ne collectent pas régulièrement d'indicateurs qui permettraient de suivre leurs impacts (prix ; revenus; état de l'environnement ; renforcement des capacités; etc.)

Les deux programmes ont produit peu de documents de synthèse (bilans intermédiaires, études thématiques). Sur ce plan on a peine à croire que l'on a affaire à des programmes approchant les 15 ans d'âge. Ceci a diminué les possibilités de capitalisation au niveau d'Inter Aide . Or nous considérons que celle-ci est un élément essentiel du maintien et de l'amélioration de la performance globale d'une organisation.

Selon nous, les responsables de programme (RP) ont joui d'une trop grande latitude et autonomie. Il s'agit là d'un principe important des interventions d'InterAide qui cherche grâce à ce principe à : 1. favoriser la responsabilisation et l'engagement des RP; 2. avoir des programmes qui collent aux besoins réels grâce à la force de proposition des RP.

Dans le cas des programmes des Palmes et de Marigot, la mise en œuvre de ce principe a eu quatre conséquences particulièrement visibles :

- . les effets positifs recherchés (responsabilisation; motivation; engagement; force de proposition des RP) ont effectivement été observés; les bons résultats globaux sont en grande partie attribuables aux RP;
- . les grandes différences méthodologiques entre les programmes (qui sont en partie dues aux différences de contexte mais également aux RP);
- . l'absence de capitalisation (elle nous paraît être à la fois la conséquence du manque d'emphase mis par InterAide sur cet aspect et du manque d'intérêt des RP pour ce type de travaux);
- . une surcharge d'activités à certains moments.

De ces quatre points, deux nous semblent dommageables et contrebalancent les avantages : l'absence de capitalisation et les surcharges d'activités.

Les deux programmes ont eu à un moment ou à un autre, des difficultés à accorder volume d'activité avec ressources disponibles (équipe; budget). Ceci s'est traduit principalement par un manque de temps pour appuyer correctement certaines activités (exemple : carotte/tomate dans les deux programmes). Notre analyse nous amène à dire que cette tension n'a pas été favorable aux résultats en général et que les programmes auraient gagné à limiter plus nettement leurs nombres d'activités,

ou à les espacer dans le temps, ou à intervenir avec une équipe plus importante, ou à réduire la zone d'intervention dans le cas de Marigot.

Points faibles spécifiques Les Palmes

Le programme des Palmes n'a pas su faire fructifier les occasions de structuration qui se sont présentées. Pourtant les actions à potentiel structurant n'ont pas manqué. Le peu d'emphase mis sur la structuration du milieu n'a pas permis de résoudre certains problèmes qui aurait nécessité une organisation des communautés (crédit; autonomie de la boutique).

Points faibles spécifiques Marigot

Pour ne pas jouer un rôle inhibiteur vis à vis des idées de projets des associations, le programme a parfois abandonné une partie de sa responsabilité de conseiller technique, en avalisant des activités sans être convaincu de leur viabilité technique (banane plantain dans les mornes; amélioration génétique bovine). Ce rôle nous paraît cependant primordial; c'est un des services dont les planteurs ont le plus besoin.

Le programme Marigot n'a pas mis au service de sa stratégie d'intervention les moyens qui étaient nécessaires pour lui donner toute son efficacité et toute son ampleur : le programme Marigot est intervenu sur plus de thèmes que le programme des Palmes, sur une zone d'intervention plus grande, avec une équipe de taille comparable à celle du programme des Palmes et avec moins de moyens financiers. D'une certaine façon, cela a été un élément de la stratégie d'intervention, le programme recherchant l'équilibre optimum entre implication des communautés et présence du programme. Cependant deux constats nous amènent à penser qu'il aurait été préférable d'intervenir avec plus de moyens :

- les résultats quantitatifs de certaines actions techniques ont été en deçà de ce qu'on aurait pu espérer ;
- le programme n'a pas eu une la même capacité de réaction en cas de problème technique que le programme des Palmes.

3. Leçons apprises

3.a. Méthodes reproductibles

On peut répondre à ce point des TdR ("Distinguer et décrire les méthodes reproductibles") à deux niveaux:

- d'une part au niveau des activités : quelles ont été les spécificités méthodologiques les plus intéressantes ?
- d'autre part au niveau des principes d'intervention des deux programmes.

Au niveau des activités, nous retenons principalement que :

- la méthodologie utilisée pour le repeuplement porcin a été efficace (rotation de reproducteurs au sein de groupes de producteurs solidaires, plus appui technique et formation). Elle a permis d'atteindre l'objectif tout en étant sensible à la question des plus démunis;
- en ce qui concerne le reboisement, une forte subvention des plants (mais pas la gratuité) a permis à la fois de distribuer de nombreux plants tout en diminuant les pertes. La constitution de lots boisés a reçu une réponse très positive de la population;
- la méthode de greffage qui donne les meilleurs résultats est le surgreffage sur porte-greffe "en plein champ" (porte-greffe de 6-8 mois ou arbre adulte); une formation initiale de qualité est un besoin essentiel;
- en cas de difficulté d'approvisionnement en semences, la mise en place de crédit en nature rotatif au niveau de groupes de producteurs a été une façon efficace de résoudre le problème et de démultiplier l'action;

· le transfert des boutiques à des groupes organisés de producteurs est la meilleure façon de les faire évoluer vers des coopératives de fait, garantes des intérêts des planteurs (mais ceci nécessite que les capacités de ces groupes soient suffisantes).

Parmi ces points, les trois premiers nous ont paru plus particulièrement intéressants à analyser sous l'aspect de la reproductibilité et nous les avons donc développé dans un chapitre particulier de ce document (Cf. chapitre 7).

En ce qui concerne les principes d'intervention, ils ne sont pour la plupart pas spécifiques aux deux programmes, mais relèvent de la stratégie générale d'intervention d'InterAide :

- priorité aux réalisations concrètes et productives;
- priorité aux familles les plus démunies;
- responsabilisation et participation des bénéficiaires;
- grande latitude accordée aux responsables de programme.

Ces principes ont fait leurs preuves dans les programmes d'InterAide ou d'autres ONG, et sont évidemment reproductibles, bien que certains de ces principes présentent à la fois des avantages et des inconvénients.

Parmi les principes d'action qui sont plus spécifiques des deux interventions, nous retenons :

- l'importance de la recherche-action avec des groupes réduits de producteurs, particulièrement lors de l'introduction de nouvelles cultures ou de modifications notables des pratiques culturales;
- une association omniprésente des actions et de la formation;
- une approche de proximité avec des équipes d'agents agricoles issus du milieu et vivant dans le milieu, entourées par un nombre réduit de professionnels.

Les deux premiers points sont reproductibles pratiquement quelque soit le contexte d'intervention. Le dernier point nous paraît plus discutable dans le cadre d'une analyse sur les approches reproductibles, raison pour laquelle nous l'avons développé dans le chapitre 7.

Enfin, et bien que cela soit un lieu commun, nous pensons utile de préciser que sur ce point des méthodes reproductibles, notre position est qu'il n'y a pas de modèle. En développement, trop de choses dépendent des contextes locaux, pour que l'on puisse répéter des méthodologies telles quelles. Les leçons apprises des programmes des Palmes et de Marigot seront utiles pour d'autres programmes, à condition qu'elles soient adaptées aux autres contextes dans lesquelles elles seront appliquées.

3. b. Pérennisation

Sur ce plan, il n'est pas possible de tirer les leçons dès à présent, dans la mesure où les programmes sont toujours en cours et que peu d'activités d'envergure ont été totalement clôturées et transférées.

Chaque programme a développé sa propre stratégie en ce qui concerne la recherche de pérennité de ses actions. Dans le cas des Palmes, cette stratégie est essentiellement basée sur le transfert de savoir au niveau des planteurs et sur l'émergence de prestataires de service privés. Dans le cas de Marigot, la recherche de pérennité est basée surtout sur le transfert de la maîtrise d'ouvrage au niveau des organisations communautaires.

À l'issue des phases de pérennisation, il sera donc intéressant de voir si les résultats des deux programmes diffèrent significativement en terme de pérennité des actions.

Concernant les deux stratégies proposées, notre expérience suggère que la réponse à la question "Qui peut assurer la pérennité de telle ou telle activité ?" n'est pas unique et peut varier : ici le planteur lui-même; ici un prestataire de service privé; ici une association communautaire; là une coopérative; là l'état; etc.

Une stratégie de pérennisation idéale devrait donc considérer l'ensemble des opérateurs possibles et en déduire pragmatiquement son processus de transfert et de renforcement.

3.c. Appui technique

Une leçon importante à nos yeux est que les programmes ont montré l'importance d'un appui technique de proximité (substitution à l'état défaillant sur ce point) : un des apports majeurs des programmes est d'avoir fourni pendant 14 ans un appui technique aux producteurs des zones d'intervention.

On ne voit pas, à l'heure actuelle, émerger de solutions pérennes en remplacement de ce service fourni par les programmes, bien que Marigot propose une ébauche de solution avec le Centre d'Appui aux Initiatives Locales.

4. Recommandations

4.a. Communes aux deux programmes

Les programmes devraient améliorer leurs outils de collecte et d'analyse de données. Ceci devrait passer par la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation interne et par la réalisation d'un véritable travail de capitalisation. Le mécanisme de suivi-évaluation interne peut-être mis en place sur la base du cadre logique des programmes (en cours de préparation) qui indique les objectifs, les résultats attendus ainsi que les indicateurs de vérification. Un tel travail nécessite que du temps de travail soit spécifiquement dégagé pour la collecte des indicateurs et leur analyse régulière. En ce qui concerne la capitalisation, les deux programmes devraient établir leur liste de sujets prioritaires et réaliser progressivement des synthèses, soit en interne, soit en faisant appel à des appuis extérieurs.

En ce qui concerne la pérennisation des acquis, les programmes devraient affiner leurs stratégies respectives, particulièrement en se posant la question : "quel serait l'opérateur le plus adéquat pour assurer la continuité de tel ou tel activité ou service; cet opérateur existe t-il; a t-il besoin d'être renforcé et, si oui, comment ?"

Les deux programmes pourraient rechercher, conjointement peut-être, des solutions innovantes pour permettre la continuité de l'appui technique après les programmes.

4.b. Spécifiques Les Palmes

Le programme ne devrait s'engager dans un appui à la structuration que si il est certain de rester dans la zone d'intervention pour au moins 5 ans encore. Dans le cas contraire, il nous paraît plus important de terminer les activités en cours (reboisement; CES; etc.), tout en veillant à pérenniser ce qui peut l'être.

Nous pensons qu'il faudrait rapidement faire évoluer la boutique vers une structure incorporant les associations locales ou des représentants des planteurs.

4.c. Spécifiques Marigot

Le programme devrait profiter de la préparation de la nouvelle demande de cofinancement sur 5 ans pour réévaluer l'adéquation Volume d'activité / Équipe / Budget / Zone d'intervention.

Le programme devrait réaffirmer son positionnement en tant qu'appui technique, en trouvant un mode de relation avec les associations qui ne soient pas inhibiteurs de leurs idées de projet.

Le programme devrait compléter l'évaluation des associations avec une grille d'analyse enrichie. Parmi les critères que l'on pourrait utiliser : accession à d'autres partenaires; vie associative autonome; insertion dans le tissu institutionnel local; partage équilibré du leadership entre lettrés et non lettrés; représentativité des différents groupes sociaux (femmes; jeunes; grands dons; etc.); efficacité du comité de surveillance; équitabilité des décisions du comité de gestion; transparence; avoirs de l'association; capacité de gestion (y compris recouvrement des dettes); etc.

Cette évaluation devrait être réalisée dans le cadre d'un processus participatif, impliquant les associations.

Le programme pourrait utilement compléter son appui institutionnel classique aux associations par des animations ou des formations visant spécifiquement leurs problèmes concrets (crise de leadership; non remboursement des crédits; etc.).

Le programme devrait déterminer avec les associations comment doivent se clôturer les crédits en nature rotatifs gérés par les associations (cette recommandation est mise en œuvre actuellement). Dans le cas contraire, ces mécanismes risquent de s'arrêter dans une confusion qui serait préjudiciable aux relations des associations avec leurs membres.

Le programme devrait préciser une stratégie de pérennisation du financement à travers la CAP.

Le programme doit prendre garde, s'il veut rester fidèle à la stratégie qu'il s'est fixé, à ce que le centre de formation remplisse le rôle d'appui aux initiatives locales que le document de programme lui assigne vis à vis des communautés locales. La tendance qui semble dominer au niveau du centre de formation est plus celle de la vente de formation à des structures extérieures à la zone d'intervention que l'évolution vers un centre de soutien aux initiatives locales mise en avant dans le programme 99-02. Nous avons conscience que l'installation du centre est récente et que la recherche de l'équilibre financier et une condition de sa pérennité. Nous voulons cependant attirer l'attention sur le risque réel que la recherche de la viabilité financière écarte le centre de son rôle de prise en compte des besoins locaux de formation. Une telle évolution serait d'autant plus regrettable que le centre répond en théorie à un élément essentiel de la pérennité des actions de développement rural, à savoir le besoin permanent d'appui technique des planteurs.

4.d. Transfert aux ONG nationales

InterAide est en priorité une ONG de réalisation qui recherche avant tout la continuité des actions menées avec les communautés. Dans ce contexte, l'émergence d'une ONG nationale est à cheval entre le moyen et l'objectif. Une des conséquences est que les appuis fournis par Inter Aide sont limités à l'atteinte de cet objectif. Ces appuis ne sont pas nécessairement suffisants pour permettre aux ONG nationales d'atteindre leur objectif propre d'émergence.

Sans prendre la position qu'il est de la responsabilité d'InterAide d'appuyer plus largement les ONG nationales, nous considérons que InterAide pourrait fournir (ou financer) des appuis institutionnels plus larges, de nature à augmenter les chances de pérennité de ces structures. Parmi ceux-ci :

- appui à la définition des orientations stratégiques des organisations (analyse du contexte; clarification de la mission et des objectifs de l'organisation) ;
 - aide à la mise en place du système administratif et financier par un opérateur externe qualifié ;
 - aide à la mise en place des autres aspects du management (organisation; planification; etc.);
 - appui aux responsables sur les aspects de gestion des ressources humaines (type de direction; performance; gestion des conflits; etc.);
 - mise en contact directe et indépendante avec les bailleurs pendant la période de transfert.
-

COMMENTAIRES DE INTER AIDE

Alain Steib, Chef de secteur Caraïbes, 24 octobre 2001

1. Appréciation de l'ONG sur le rapport d'évaluation

Il faut souligner qu'Inter Aide, comme les ONG partenaires Concert-Action et ACDED, ont beaucoup apprécié la qualité générale du travail, compte tenu notamment du temps imparti.

Le rapport présente en effet une analyse presque exhaustive des actions menées sur les deux zones, en s'appuyant sur une description fidèle de celles-ci. Les évaluateurs ont bien perçu les influences de deux contextes différents et ont su les mettre en évidence. Ils ont apporté le concours qui leur avait été demandé pour mettre en exergue des méthodes particulières qui pourraient être reproduites.

L'analyse croisée des deux programmes est particulièrement claire et les tableaux comparant les deux actions en donnant une bonne vision synthétique.

Enfin, les évaluateurs ont adopté un langage clair, précis, compréhensible et utilisable.

Pour Inter Aide et ses partenaires, plusieurs points mentionnés dans le rapport permettent de valider certains choix effectués sur ces deux programmes, ceci à plusieurs niveaux :

- Les résultats : ils sont jugés globalement bons, et certaines activités précises sur chacune des zones ont obtenu des résultats particulièrement intéressants et mesurables.
- L'efficacité : mis en regard des sommes engagées, ces résultats sont jugés satisfaisants comparativement à d'autres actions du même type.
- L'impact : nous étions conscients que ce point était difficile à évaluer, entre autres par faute d'indicateurs précis et préalablement mesurés (voir plus bas). Ainsi, il nous semble particulièrement intéressant que les évaluateurs aient réussi à mettre en évidence, entre autres au moyen de données recueillies lors de deux " focus group " (cf. annexe 3. du rapport), le fait que les améliorations les plus sensibles au niveau des conditions de vie des cultivateurs et de leurs familles entre 1986 et 2001 recouvraient justement les différents domaines d'intervention d'Inter Aide et de ses partenaires (il s'agit non seulement de l'amélioration des revenus agricoles, mais aussi de la santé, de l'accès à l'eau et, à Marigot, de la scolarisation).

En outre, l'évaluation a bien perçu les spécificités des approches adoptées, et en a relevé les points forts et les points faibles. Sur la zone de Marigot, le temps a toutefois manqué pour obtenir une analyse plus pertinente des associations paysannes collaborant avec le programme.

Concernant le transfert aux ONG locales Concert-Action et ACDED, il est intéressant que l'évaluation ait confirmé leurs capacités techniques.

2. Implication des conclusions du rapport dans le futur des projets

L'évaluation a émis un certain nombre de recommandations pour la poursuite de ces deux programmes. Nous avons principalement noté :

- Amélioration des outils de collecte et d'analyse des données
Ce manque était déjà identifié, et l'un des éléments du cahier des charges de l'évaluation était précisément de nous fournir des éléments et des pistes afin d'y pallier. Une réflexion est en cours sur les moyens et des outils à mettre en place pour améliorer le suivi, l'auto-évaluation des programmes et une mesure plus régulière et plus significative de l'impact.
- Pérennisation des activités
L'évaluation incite à une approche plus ouverte dans la mise en place des stratégies de pérennisation. Elle propose des relations plus étroites entre les deux programmes. Dans ce sens, des visites de terrain croisées ont déjà été organisées depuis.

Globalement, il nous semble que l'évaluation confirme les chances de pérennisation dans les domaines où elles étaient déjà identifiées et propose une poursuite du processus sur les bases des acquis de chaque programme, ce qui est encourageant.

- **Appui technique**
Ce point est souligné par les évaluateurs comme étant l'un des éléments primordial des acquis de ces programmes. La question de la viabilité de cet appui est posée depuis bien longtemps et des éléments de réponses sont apportés par la mise en place de la Commission d'Appui aux Projets (CAP, sur Marigot) et par le transfert à des ONG nationales.
- **Pérennisation du financement au travers de la CAP**
Ce point nous amène à améliorer l'outil qu'est la CAP, en renforçant les efforts d'ouverture de cette commission à d'autres partenaires.
- **Transfert aux ONG nationales**
Les recommandations relatives à l'importance d'un renforcement de ces structures au niveau administratif, stratégique, management / GRH et diversification des sources de financement paraissent justifiées et ont été notées par Inter Aide. Ainsi, dès 2002, un appui plus large est prévu, avec notamment l'affectation, au niveau de ces deux structures, d'une personne chargée de ces aspects.

Notons que, sur la zone de Marigot, les principales recommandations de l'évaluation ont déjà fait l'objet d'une analyse orientée vers la mise en œuvre de mesures suggérées. Avec entre autres : adoption d'une grille d'analyse plus fine des associations d'agriculteurs ; précision des relations avec celles-ci et objectifs de désengagement périodiquement évaluables ; amélioration du contenu des formations destinées aux membres des associations et capitalisation au niveau du Centre de Formation ; prévision de moyens pour mieux mesurer l'impact, qui permettent un bon suivi des activités, mais sans déresponsabiliser les associations locales. De façon générale, le rapport d'évaluation nous encourage dans l'immédiat à poursuivre le processus engagé, afin de consolider les acquis et amener les structures locales partenaires à un niveau maximisant leur chance de réussite.