

FICHE 2

À LA RECHERCHE DES CHANGEMENTS ET NON DES OUTILS !



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le réseau Afdi et la Fupro sont partenaires depuis 2010. Ce partenariat dynamique implique plusieurs organisations paysannes membres de la Fupro et plusieurs Afdi en France. Les échanges professionnels entre agriculteurs-trices ou technicien-ne-s agricoles du Bénin et de la Région Nouvelle-Aquitaine, qui portent sur de nombreuses thématiques, sont très fructueux et riches. Depuis plusieurs années, les deux organisations sont soucieuses de mieux suivre les effets de leurs interventions.

Les AOC au service des « échanges paysans » réunissant des partenaires aux enjeux différents.

En 2014, Afdi et la Fupro sont entrés dans le programme collectif Prisme afin de :

- pour Afdi : apprécier les effets induits des échanges professionnels (Nord-Sud, Sud-Nord), pilier de l'approche d'intervention Afdi, et tester un dispositif de suivi qui pourrait également être diffusé au sein du réseau ;
- pour la Fupro : tester un DSE innovant orienté changement dans l'espoir de le systématiser à tous les champs d'interventions et services (techniques, économiques, dialogue avec l'État) du réseau de la Fupro et de ses membres.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?

À l'occasion d'un premier atelier (Bordeaux, 2014), puis surtout d'un deuxième au Bénin (2015), Afdi et la Fupro ont élaboré ensemble une vision et des chemins de changement prenant en compte ces attentes.

La vision était très ambitieuse. Elle souhaitait apprécier les changements induits par les échanges professionnels sur le renforcement des capacités individuelles et collectives tant sur la Fupro que sur Afdi, tant au Bénin qu'en France. Nous nous sommes lancé-e-s avec enthousiasme dans cette expérimentation visant *in fine* comme effets que « les connaissances et compétences acquises par les échanges soient diffusées au sein des organisations partenaires tant au Nord qu'au Sud ».

De plus, suivre les effets d'une pratique ainsi que les échanges entre pairs, a ajouté à la complexité de l'expérimentation. En effet, cela est moins bien délimité qu'un projet qui dispose d'un cadre logique, d'un budget et de ressources dédiées.

Ce fut alors deux années de tâtonnement pour un résultat somme toute limité, qui ont toutefois été source d'apprentissages multiples.

Suite à l'atelier sur la vision en 2015, est arrivé le temps de la conception des outils de collecte et d'analyse des changements observés. Afdi et la Fupro ont alors connu d'importantes difficultés à définir leur dispositif de suivi-évaluation commun. La construction d'outils complexes et sophistiqués, permettant de vérifier les effets de leurs actions a mobilisé toute l'énergie des trois personnes porteuses de l'expérimentation.

En effet, différentes vagues d'outils ont été expérimentées entre 2015 et 2016, sans donner satisfaction : adaptation des rapports de mission, questionnaires différenciés dans le temps et selon les personnes sondées, observations des changements se propageant « dans le milieu », matrice détaillant les chemins de changements, etc.

Ce dispositif exigeant (en temps et déplacements pour administrer les questionnaires et les analyser) et en ressources humaines et financières a abouti après 1 an et demi à des résultats mitigés.

Il a été impossible de compléter au fur et à mesure l'ensemble des outils conçus pour renseigner les chemins de changements, ce qui a créé de la frustration.

À un moment donné, des moyens humains ont été dégagés sur une période courte pour finaliser la collecte. Or, les observations se sont révélées très générales, présentant des lieux communs ou des affirmations difficilement vérifiables.

Ces résultats étaient, tant sur la forme que sur le fond, assez peu propices à la discussion et à la mise au débat sur le partenariat.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Alléger une « barque trop lourde pour de petites pagaies »

Après un temps de pause, nous avons constaté que « la barque était probablement trop lourde pour de petites pagaies ». Afdi et la Fupro ont alors revisité les outils en fonction de leur capacité à renseigner les chemins de changements prévus. Les réorientations ont essentiellement consisté à simplifier le dispositif et à privilégier le dialogue à la collecte systématique de données.

Ainsi, les décisions suivantes ont été prises :

- Restreindre le nombre de thématiques observées (3 sujets prioritaires pour la Fupro ont été retenus) au lieu d'une recherche d'effets tous azimuts ;
- Limiter l'échantillon de personnes à sonder en ciblant les participant-e-s aux missions, tout en se donnant la possibilité d'aller vérifier leurs propos sur l'acquisition de compétences auprès d'autres membres de leur organisation ;
- Proposer des outils beaucoup plus légers, plutôt des guides d'entretien et d'animation que des questionnaires systématiques. Les temps d'animation et de discussion avec les élu-e-s des deux organisations ont été privilégiés à l'analyse d'informations quantitatives par les technicien-ne-s ;
- Mettre en place des observateurs et observatrices de changements au sein de la Fupro et d'Afdi, responsables d'identifier et d'apporter au débat les changements perçus. Elles et ils sont parties prenantes des temps d'analyse et ont été formé-e-s spécifiquement à la démarche ;
- Intégrer l'ensemble des temps de collecte, d'analyse et de mise en débat aux temps de réunion des instances de la Fupro et d'Afdi en espaçant les temps d'analyse et de mise en débat (1 fois par an au lieu de 4 au démarrage).

Ces évolutions ont permis de remobiliser Afdi et la Fupro autour de l'expérimentation et ont enclenché des améliorations dans la relation partenariale, notamment à l'occasion des comités de pilotage annuels. Aujourd'hui, Afdi et la Fupro sont en cours d'adaptation de cette expérimentation pour la déployer dans leur organisation respective.

NOS CONSEILS



- S'assurer que les outils ne deviennent pas la finalité de l'approche. Ils doivent être de simples moyens pour alimenter les discussions avec les principales personnes décisionnaires.
- Laisser le temps au changement de se faire. Il s'agit d'espacer les temps d'observation et de mise en débat 1 à 2 fois par an maximum, même si cela crée de la frustration au lancement de la démarche (car l'envie de mesurer rapidement les changements est grande). En effet, on oublie parfois que ce ne sont pas les AOC qui créent le changement, mais bien une stratégie et des activités pertinentes. Le changement est une affaire de long terme !
- Accepter le fait que l'on ne disposera pas d'informations exhaustives et/ou quantitatives parfaites pour illustrer des changements en cours.
- Assumer le choix de thématiques restreintes afin de les approfondir plutôt que de rechercher l'exhaustivité.
- Privilégier le croisement d'informations déclaratives plutôt que des questionnaires. Par exemple : des « interviews en miroir ». Une personne directement touchée par une activité déclarant des effets sur son organisation sera mise en miroir d'une autre personne, plus éloignée de l'activité, qui confirmera ou non cette évolution en cours au sein de son organisation.
- Adosser ce type d'approche à un dispositif de suivi-évaluation (DSE) plus classique semble préférable que de l'ériger en DSE unique des organisations.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ



- Yolaine GUERIF, responsable du pôle Qualité Afdi, yolaine.guerif@afdi-opa.org