

## **Commentaires de FDH sur la tenue de l'atelier post-évaluation**

---

### • **Déroulement de la mission**

Les points principaux retenus par FDH des différentes phases de l'appui post-évaluation sont les suivants :

- La préparation séparée de chacune des parties prenantes ; cette préparation a constitué pour FDH un temps important qui a permis de clarifier les attentes de notre association et ses potentiels pour la poursuite du programme. Au vu des conclusions de l'évaluation et des discussions qui l'ont suivie, la rencontre de préparation a permis de poser les bases des apports futurs de FDH au programme outre son soutien financier ; cela a servi par la suite à clarifier cette position avec les partenaires du programme lors de l'atelier ; pour ce qui est des préparations menées en interne par Imbonya et Duhamic-Adri, nous partageons l'avis du consultant sur l'attentisme de ces structures qui se positionnent difficilement sans connaître au préalable la position de FDH ; ceci, qui n'est pas propre à ce programme, montre que la relation de partenariat reste une relation difficile dès lors que des financements sont en jeu.
- L'atelier collectif (FDH, Duhamic, menuisiers, acteurs extérieurs) ; le temps de l'atelier proprement dit a été extrêmement riche ; une durée un peu plus longue ou un centrage plus marqué des discussions (cf. infra) aurait peut-être permis d'aller plus loin dans la formulation collective d'un nouveau projet, même si associer les artisans à cette phase s'est avéré difficile du fait, et c'est normal, de leur intérêt très croisé à leur propre activité et non au développement général de la filière bois. Les interventions externes ont prouvé leur pertinence ce qui rend d'autant plus dommage leur faible nombre ; à cet égard, Duhamic-Adri ne s'est pas suffisamment investi dans cette préparation ; FDH aurait dû intervenir plus mais la distance et la non connaissance des acteurs rendaient cela difficile.
- L'élaboration de premières pistes pour une intervention future (Duhamic et FDH) ; ce travail issu de l'atelier et approfondi durant les deux journées suivantes a permis de préciser plus avant le futur programme d'appui en concertation avec Duhamic-Adri et en associant également une autre ONG, l'ADENYA présente dans le district de Nyaruguru.

### • **Points de satisfaction**

Il s'est avéré intéressant de travailler avec un facilitateur qui nous permet d'approfondir nos analyses et nos questionnements.

La démarche globale de l'appui est pertinente car :

- la phase de préparation a initié une réflexion collective sur le projet et ses perspectives au sein de chaque organisation
- l'atelier a permis un échange entre les ONG porteuses du projet et le public cible, sur le projet évalué et sur ses perspectives

- la suite du projet est posée en ayant eu l'opportunité d'un échange avec le groupe cible et quelques acteurs de la filière sur les orientations à envisager

De plus, l'atelier a été facteur de prise de conscience des problèmes et de la nécessité d'introduire le changement :

- pour les menuisiers prise de conscience de l'importance de renforcer leurs capacités de gestion et de management, prise de conscience de l'intérêt de développer une filière ;
- pour les ONG prise de conscience de l'importance d'un suivi régulier et organisé sur le projet.

Enfin, l'atelier a permis à tous les acteurs d'échanger sur leurs attentes et leurs souhaits d'engagement futurs de façon claire, ce qui permettra d'éviter les malentendus et les difficultés d'une relation partenariale où Duhamic-Adri et Imbonya ont eu parfois des difficultés, Imbonya surtout ayant développé l'idée de l'existence d'un écran entre elle et FDH du fait de l'intervention de Duhamic-Adri ; or, Imbonya a pu clairement entendre la position de FDH, sans ambiguïté. De la même façon, FDH et DA ont pu mieux saisir les attentes d'Imbonya et ainsi mieux identifier pour la suite les points sur lesquels une collaboration est possible et ceux sur lesquels il convient d'ouvrir le programme pour le rendre plus performant. Du fait de ces difficultés passées entre partenaires du projet, il était important de recourir à une personne perçue comme neutre par toutes les parties (rôle de médiation).

C'est pourquoi, même s'il est envisageable pour FDH de reproduire ce type d'appui du point de vue strict de la conduite d'un atelier de formulation de projet (méthodologie), cela ne sera pas systématiquement possible en fonction justement du contexte relationnel et des antécédents ; FDH reste donc convaincu que dans certains cas – comme celui du présent appui – le recours à une personne externe aux parties prenantes est déjà en soi un gage de plus grande efficacité des échanges car cela permet de désamorcer des blocages potentiels.

A noter que pour ce qui est du renforcement des capacités de FDH pour la tenue de ce type d'atelier, il a également été facilité par le fait que 2 personnes de FDH ont participé à toutes les phases de l'appui et à l'atelier au Rwanda, ce qui permet des échanges, non seulement pendant l'atelier (notamment avec le consultant) mais aussi par la suite, échanges qui favorisent un caractère formatif plus approfondi que dans le cas où une seule personne de FDH aurait été présente.

Par ailleurs, le facilitateur de l'atelier étant également expert dans le domaine de l'appui à la structuration d'acteurs économiques et connaissant bien la filière de la menuiserie artisanale au Rwanda, il a pu à la fois apporter aux participants ses connaissances et suggestions et questionner, mettre en débat et en perspectives les contributions, idées, propositions de chacun des participants.

- **Points faibles de l'atelier**

S'il a été très intéressant que chacune des parties prenantes du projet puisse exprimer ses idées, points de vue et objectifs, et qu'ils puissent être entendus par tous, l'atelier n'a pas permis de suffisamment mettre en débat les points de vue divergeants pour arriver à des positions si ce n'est consensuelles au moins suffisamment explicitées. Sans doute le cadrage des débats a parfois fait défaut, avec une tendance à rentrer dans des détails techniques très pointus, sans doute importants mais pas forcément à ce stade des échanges. Certes le terrain technique était important car les menuisiers notamment devaient pouvoir participer sur la base de leur réalité de producteurs et sur ce qu'ils maîtrisent mais cela a parfois empêché de débattre des aspects plus généraux.

Cela tient sans doute en partie également au fait que le facilitateur a parfois été plus dans un rôle d'expertise que dans le questionnement, la mise en débat, la reformulation et la facilitation de synthèses. Le rôle d'expertise avait été demandé par FDH en plus de celui d'animation et de médiation ; peut-être ces trois rôles sont-ils difficiles à mener de front pour une seule personne ? Il conviendra de réfléchir dans le cadre de tels appuis à l'apport principal demandé à l'expert afin de bien différencier les appuis de type facilitation et accompagnement de la réflexion des appuis du type expertise technique (sur le secteur de la menuiserie dans le cas présent) à la formulation de projet.

Duhamic Adri n'a pas été très proposante sur les orientations d'un nouveau projet : est-ce dû à un manque de préparation ou à la forme de l'atelier ? Aurait-il fallu éclaircir leurs attentes vis-à-vis de l'atelier ? Aurait-il fallu plus de travail de préparation entre le facilitateur et l'ONG pour aboutir à davantage de propositions ? Aurait-il fallu adapter les formes de travail de l'atelier pour faciliter leur contribution (travail en sous groupes par exemple) ? Ces questionnements sont nécessaires mais ne doivent pas non plus masquer le fait que FDH reste perçu par DA comme un bailleur de fonds ce qui fausse quelque peu la formulation des idées de leur part.

L'ouverture aux acteurs externes n'a pas été assez importante en termes quantitatifs ; le travail préparatoire de DA à ce niveau n'a pas été assez approfondi ; il aurait sans doute fallu que FDH s'implique plus dans cette phase mais cela était difficile à faire à distance et en l'absence de connaissances effectives sur les acteurs locaux.

- **Effet immédiat de l'atelier post-évaluation**

L'atelier a eu un effet immédiat en termes de formulation des axes du futur projet ; un travail assez détaillé ayant été fourni pendant l'atelier sur le contenu concret des activités, le travail consécutif s'est concentré sur la mise en relation de ces différentes activités ; en ce sens, la formulation s'est déroulée à l'envers de ce qui est la norme ; les activités et les résultats très concrets ont été définis pendant l'atelier avec les menuisiers du fait de leur approche très technique, tandis que la stratégie globale et les grandes lignes ont été déduites de cette approche pratique. Si cette logique inversée de montage du projet résulte peut-être en partie de la façon dont a été conduit l'atelier (avec un accent fort sur les aspects techniques et concrets), elle est selon nous surtout liée (de même que la conduite de l'atelier d'ailleurs – les deux sont

inséparables) au type même des participants présents ; en effet, travailler avec des artisans qui ont une approche très pragmatique de leur métier, de ses contraintes, de son développement, etc. ne permet pas de développer le même type de démarche qu'entre acteurs de développement habitués à utiliser une certaine méthode de formulation de projet. Ceci constitue une limite au regard de la qualité de l'approche méthodologique mais cette limite est selon nous grandement compensée par la pertinence – et la légitimité – d'un travail qui a été mené avec les bénéficiaires en prenant en compte réellement leurs apports et non en les invitant à un atelier où leur parole et leurs préoccupations n'auraient pas trouvé à s'exprimer.

- **Démarche/ plan d'action élaboré suite à l'appui**

Suite à l'atelier et aux réunions de travail consécutives, FDH et DA disposent d'un document de travail suffisamment avancé pour poursuivre à distance leur travail commun.

Il est prévu de procéder de la façon suivante :

- fin novembre, un premier draft de projet sera réalisé ;
- sur cette base, début décembre, DA échangera avec Adenya sur les possibles collaborations concrètes et en informera FDH ;
- courant décembre, DA procèdera à l'identification des potentiels sur le district de Nyaruguru (menuisiers existants, niveau, besoins, intérêts) ; également en collaboration avec Adenya ; de plus DA échangera avec les acteurs de la filière au niveau national pour identifier là aussi les potentiels de collaboration sur la base du draft ;
- début janvier, un document de projet sera affiné ;
- courant janvier, le budget et les détails du programme sont spécifiés ;
- dépôt du projet pour une demande de cofinancement fin janvier/ courant février.