

Appui post-évaluation réalisée avec l'appui du F3E pour (réf 228 Apev) :

F3E

**Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations**

Frères des Hommes

Frères des Hommes
9, rue de Savoie
75006 PARIS
00 33 (0)1 55 42 62 62
fdh@fdh.org
www.fdh.org



Appui post-évaluation à la menuiserie artisanale rurale de qualité au Rwanda

Note Méthodologique

Décembre 2006

Patrick VANDERHULST

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr



Leuvensestraat 5/1 B-3010 Leuven
Belgique
00 32 16 498307
Patrick.Vanderhulst@atol.be
www.atol.be

1 Objectifs de l'appui post-évaluation

1. L'Objectif de l'appui post-évaluation était de « définir les axes majeurs de la stratégie future d'appui au secteur de la menuiserie artisanale rurale au Rwanda ».

2. Les résultats attendus de cet appui étaient triples :

- ▷ Les priorités d'action issues des conclusions et recommandations principales de l'évaluation et des réflexions de l'ensemble des parties prenantes sont débattues collectivement et font l'objet d'un choix consensuel;
- ▷ Une stratégie d'intervention est définie qui prend en compte à la fois les éléments de contenu et les modalités d'engagement de chaque partie ;
- ▷ Un cadre logique de l'action future est ébauché. Il s'agit plutôt d'utiliser le cadre logique comme un outil d'analyse et de formulation d'une stratégie.

3. L'objectif et les résultats attendus pour FDH, DA et Imbonya étaient les suivants :

- ▷ FDH et DA ont clarifié leur stratégie interne concernant l'appui au secteur de la menuiserie et en rapport avec leurs capacités réelles ; ce premier résultat constitue un pré-requis pour atteindre les résultats suivants et doit donc faire l'objet d'un travail interne aux deux organisations avant la tenue de l'atelier ;
 - ▷ FDH et DA ont renforcé leur vision commune des enjeux et stratégies liés à leur intervention conjointe ;
 - ▷ Imbonya a pris la mesure des changements nécessaires pour mieux répondre aux défis du développement de son activité et de celle de ses membres dans le cadre plus large d'une approche filière renouvelée. Ceci suppose que Imbonya soit disposée à jouer le jeu de la fin de l'exclusivité de sa relation avec FDH et DA et soit ouverte à la fois à dynamiser sa propre croissance et ses relations avec d'autres acteurs. En ce sens, il ne s'agit pas ici d'un résultat exprimé par Imbonya elle-même mais d'un résultat identifié par FDH et DA comme devant être recherché à travers un dialogue avec Imbonya ;
 - ▷ Les responsabilités respectives de FDH, DA et Imbonya sont mieux définies et font l'objet d'une appropriation effective, en phase avec les attentes des trois organisations ;
 - ▷ Une réflexion est amorcée quant à la pertinence/ nécessité d'ouvrir le partenariat à de nouveaux acteurs afin de renforcer la stratégie d'intervention et d'enrichir les futures actions au regard de compétences dont ni FDH ni DA ne disposent en interne
-

2 Le Contexte

Cet appui post-évaluation (réf. 228 Apev) intervient à la suite de l'évaluation du projet d'appui à la menuiserie artisanale de qualité en milieu rural au Rwanda (réf. 217 Ev), réalisée par ATOL entre janvier et mai 2006 pour FDH. Cet appui post-évaluation, lui, a été mené par le même consultant d'ATOL en octobre / novembre 2006.

4. Comme repris ci-haut, les TdR mentionnent clairement les défis devant lesquels les trois structures jusqu'à présent impliquées, se trouvaient. La motivation d'un appui externe y a été formulée comme suite :

5. « Au regard de ce travail à mener sur le partenariat et son adéquation à la stratégie nécessaire pour mettre en œuvre des actions plus efficaces, FDH estimait que le consultant externe pouvait jouer un rôle essentiel. En effet, l'ouverture à de nouveaux acteurs n'est pas forcément une demande explicite d'Imbonya qui perçoit FDH essentiellement comme un bailleur. Or, parmi les recommandations de l'évaluation, celle qui préconise l'élargissement de l'approche et l'inscription d'une future stratégie projet dans une stratégie filière plus globale nous semble hautement pertinente. Qu'une personne externe à FDH, mais ayant une connaissance poussée du projet et de ses difficultés comme l'a le consultant d'ATOL, puisse intervenir nous semble être un gage de réussite accrue pour amorcer cette mutation et faire en sorte qu'elle ne soit pas perçue par les partenaires rwandais comme procédant d'un désengagement ou d'un désintérêt de FDH pour ses partenaires historiques mais bien comme une évolution devant permettre plus d'efficacité au bénéfice de tous ».

6. « De plus, FDH était consciente de la difficulté que constituera pour elle l'acquisition des compétences nécessaires à un suivi optimal des actions. Ceci a été soulevé par l'évaluation mais reste un blocage difficile à surmonter du fait de l'impossibilité pour FDH d'affecter un personnel expatrié ou non au suivi permanent du projet. Ce constat doit donner lieu à la recherche de solutions complémentaires comme le recours à de nouvelles expertises locales au Rwanda sans que cela signifie que FDH n'ait pas également à renforcer ses propres capacités d'expertise technique. Le consultant, au niveau de la réflexion sur ces nouvelles modalités de partenariat et d'intervention, pourra jouer un rôle de médiation et de proposition pour enrichir le schéma de travail au-delà du triangle FDH/ DA/ Imbonya. »

7. « En ce qui concerne la volonté d'arriver à un consensus sur les suites à donner aux recommandations de l'évaluation, il s'agissait ici de débattre de façon approfondie des conclusions et recommandations de l'évaluation afin de permettre à chaque partenaire de s'exprimer sur la façon dont il perçoit ces conclusions et dont il hiérarchise les recommandations. Le but étant d'arriver à formuler des priorités collectives qui devront orienter la définition de la stratégie et partant des actions. Pour cela, il semble important aux parties prenantes de recourir à un appui externe afin de permettre à chaque partenaire (FDH, Duhamic-Adri et Imbonya) de participer à l'atelier en se situant de façon équivalente. Il nous apparaît en effet qu'un des risques d'un atelier conduit par FDH pourrait amener l'association à prendre une position prépondérante (encore renforcée par le fait qu'elle reste largement perçue, notamment par Imbonya, comme un bailleur) qui pourrait empêcher le débat d'être approfondi ; le rôle d'ATOL serait ici plus particulièrement axé sur l'animation de l'atelier pour favoriser la pleine et entière participation de tous »;

8. « Concernant la définition d'une stratégie qui prend en compte à la fois les éléments de contenu et les modalités d'engagement de chaque partie, l'expertise acquise par le consultant d'ATOL en termes de connaissance du contexte, des besoins et des dynamiques de développement de l'artisanat nous semblent un plus majeur pour enrichir la réflexion et permettre une mise en perspective de la stratégie du projet dans le contexte plus large du développement d'une filière bois ou des questions de formation professionnelle par exemple. ATOL pourrait à ce niveau apporter une expertise que n'ont pas développée Duhamic-Adri et FDH jusqu'ici mais qu'il convient de renforcer » ;

9. « L'outil de l'arbre à objectifs/résultats devait être utilisé comme un outil d'analyse et de formulation d'une stratégie concrète et non d'un plan trop conceptuel qui serait ensuite difficilement réutilisable par les partenaires. Cela reste donc aussi tributaire de la méthodologie qui sera proposée par ATOL, le consultant pouvant formuler d'autres propositions d'outils ».

3 Evolutions depuis l'évaluation

3.1 Suites données à l'évaluation.

10. Frères des Hommes a bien exploité le rapport d'évaluation. Leur réaction a été mis en ligne sur le site F3E mais également concrétisé dans des documents internes. Ceci c'est reflété dans la préparation de l'appui post –évaluation comme dans les correspondances avec DUHAMIC-ADRI.

11. IMBONYA a reçu une copie du rapport. Il aurait fallu prévoir la traduction en Kinyarwanda, au moins de la synthèse. Cette synthèse aurait pu être présentée et approfondie par le consultant local. Les membres de IMBONYA auraient pu ainsi tirer les leçons pour eux-mêmes.

12. DUHAMIC-ADRI ne semble également pas avoir pris toute la mesure des constats et recommandations de l'évaluation. Elle restait dans l'attente des réactions et prises de position de FdH sans avoir une idée claire des objectifs propres et des besoins que cela impliquait pour ses capacités. Nous avons trouvé des documents internes précisant la position de FdH, mais pas de documents semblables ni de DUHAMIC-ADRI ni de IMBONYA.

3.2 Actions entreprises depuis mars 2006

13. IMBONYA venait de recevoir en octobre une formation en gestion par une consultante indépendante. Elle est trop récente pour avoir eu un effet opérationnel. Le seul effet était que les membres de IMBONYA ont pris davantage conscience de la distinction entre d'une part leurs ateliers et d'autre part l'entreprise de service que devient IMBONYA. La formation était trop limitée pour que les menuisiers maîtrisent tous les outils de gestion d'une telle entreprise et puissent formuler un plan de développement basée sur leurs propres mérites et rentabilité. Le réflexe est encore là pour attendre beaucoup d'appuis (financiers) du programme.

14. IMBONYA avait mis en place des commissions (7) pour assurer un suivi interne plus stricte et remédier aux différentes lacunes constatées.

15. IMBONYA et FdH avaient effectivement suivi la recommandation d'opter pour la commercialisation de produits standard et d'arrêter la production sur commande. Ceci permettait de résorber au fur et à mesure les litiges liés à cette activité.

16. L'élargissement à d'autres acteurs institutionnels effectifs et potentiels, comme recommandé dans le rapport, n'avait pas connu un début de réalisation. Le consultant avait fait des suggestions concrètes lors de l'évaluation ainsi que dans la note méthodologique en vue de l'organisation de cet atelier post – évaluation. Il aurait été fructueux de présenter la démarche et de connaître les intentions (fermes) des différents acteurs par rapport aux tâches proposées et qui dépassent les capacités de DA ainsi que de FDH – en terme de ressources humaines et/ou financières.

4 Déroulement de l'appui proprement dit.

4.1 Le travail préparatoire avec chaque structure

17. Il s'agissait d'une phase de préparation de l'atelier entre le consultant et chacune des trois organisations comprenant (extrait des termes de référence de l'appui post-évaluation) :

- ▷ « Un temps de travail avec FDH à Paris complété par une réunion en présence du F3E pour affiner et préciser le cadre de l'intervention du consultant au regard des attentes du F3E vis-à-vis de ce nouvel outil qu'est l'appui post-évaluation (1,5 journée au total). Lors de la réunion de cadrage avec FDH et le F3E, il sera demandé au consultant de proposer une grille de conduite des 3 séances de travail préparatoire avec FDH, DA et Imbonya. La réunion de cadrage devra aussi permettre de discuter et valider le programme détaillé de l'atelier ».
- ▷ « Des temps de travail séparés avec DA et Imbonya pour préparer l'atelier et vérifier que les éléments préparés en interne (attentes des participants, thèmes débattus en amont, etc.) sont en adéquation avec le déroulement prévu de l'atelier (2 jours avant la tenue de l'atelier) »;

Cette phase de préparation a permis au consultant de finaliser la préparation de l'atelier collectif (cf. § 4.2), en affinant les principaux enjeux/points à discuter et en proposant des aménagements/précisions à la programmation de l'atelier en fonction des positions des 3 partenaires.

18. Cette phase de préparation a également permis qu'une participation maximale soit possible de tous les concernés au sein de chaque structure. En plus de l'exécutif, les membres du CA étaient invités et ont effectivement participé selon leur temps disponible. Grâce à cette étape, chaque organisation a pu plus facilement envoyer à l'atelier commun une délégation restreinte. La participation à cet atelier était ainsi beaucoup plus équilibrée. La tendance était en effet d'envoyer un maximum de participants, ce qui aurait constitué une lourdeur sur la dynamique des débats. L'obligation de n'envoyer qu'une délégation restreinte les incitait à davantage bien préparer la réunion, les quelques trois représentants devant bien connaître la position commune.

19. Chaque atelier ne prenait qu'une journée et suivait en gros les quatre étapes suivantes :

- ▷ Identifier et ordonner les enjeux importants du programme futur.
Technique MARP du RANKING. Les participants identifient chacun individuellement les enjeux qu'ils/elles trouvent importants. Ensuite en groupe, la technique de hiérarchisation permet d'échanger et de partager les arguments et sentiments envers leur importance. Le groupe des participants est obligé d'arriver à un consensus sur les cinq plus importants. C'est surtout le débat et l'argumentaire développé pour convaincre les autres qui était instructif et constitue une bonne préparation pour les négociations futures.
- ▷ SEPO ; Succès, Echecs ; Potentialités et Obstacles ou (SWOT en Anglais).
Identifier les éléments qui sont sortis de l'évaluation et échanger sur le degré de contrainte que cela représente pour réaliser le programme suivant.
- ▷ Élaborer l'arbre à objectifs.
Sur base des résultats spécifiques prioritaires de son organisation et des stratégies pour lesquelles on s'engage, chaque organisation élabore son arbre. Chaque organisation doit également analyser les contraintes externes et en apprécier leur importance. Ainsi on élabore sa partie du cadre logique, que l'on négociera ensuite avec les autres partenaires.
- ▷ En plus des activités d'intervention, il est indispensable de prévoir un programme de renforcement de sa propre structure en tant que telle qui soit cohérent avec les faiblesses et défis identifiés.

20. La réunion avec FDH a eu lieu en France le 18/10 La réunion avec Imbonya le jeudi 2/11 et celle avec DUHAGIC-ADRI le 3/11. Chacun des trois ateliers a permis aux acteurs concernés de découvrir les enjeux de l'appui post évaluation. Les organisations ont pu chacune indépendamment mener une réflexion profonde sur les constats et recommandations formulés dans le rapport d'évaluation. Après un premier constat des quelques mesures prises depuis, elles ont pu décider des actions qui restent à mener ainsi que des orientations à prendre pour le programme suivant.

21. Elles ont ensuite identifié leurs priorités pour le futur. Où veulent-elles que la filière soit d'ici 2010 ? Pour cela elles ont ordonné les enjeux importants du programme futur. Il s'agit ici de réfléchir par rapport à ses propres intérêts stratégiques mais également aux intérêts de l'ensemble des acteurs de la filière bois en milieu rural. Ni DUHAGIC-ADRI, ni IMBONYA n'ont été informés des « conclusions » des autres partenaires afin de ne pas être influencés par celles-ci. La réflexion ou la référence future ne devant pas être un positionnement par rapport à l'autre, du moins pas à ce stade.

22. Déjà à ce stade les résultats attendus par rapport aux activités économiques ont été distingués des résultats attendus des activités d'appui ou de promotion. Dans la mesure où le temps le permettait – beaucoup de temps a dû être investi dans l'analyse du rapport d'évaluation – on a utilisé la technique du RANKING (ou hiérarchisation) des résultats identifiés par les participants. C'est ainsi que les artisans d'IMBONYA avaient dans un premier temps formulé 16 résultats différents. Ils ont été ensuite collectivement regroupés dans neuf résultats. Le débat est devenu plus profond lorsqu'on leur a demandé à chacun individuellement de disposer **seulement** cinq « jetons de valeur » ~~seulement~~ en choisissant parmi ces neuf **leur priorité**. **Chacun des neuf résultats a eu des jetons.** ~~et de~~ ensuite ils devaient réduire collectivement le nombre de résultats retenus de neuf à cinq ~~sans tenir uniquement compte du nombre de jetons que chaque résultat avait reçu. En effet il fallait argumenter pour convaincre les autres de déplacer leurs jetons et arriver à un consensus. C'est comme si chacun plaçait cinq actions réparties sur un à cinq résultats et qu'il devait ensuite en vendre quelques unes pour les placer là où il y avait un consensus du groupe.~~ Ce débat s'est fait en Kinyarwanda pour que chacun puisse bien s'exprimer. Il en est ressorti chez IMBONYA que l'augmentation du nombre de membres/ateliers et la formation de perfectionnement qui le précède, étaient moins urgentes. L'argument convaincant était que la bonne organisation et rentabilisation de IMBONYA en tant que coopérative était la base pour pouvoir élargir. Equiper la coopérative des infrastructures nécessaires et permettre le déménagement de tous les ateliers étant également une priorité. Il était important que le groupe des participants arrive à un consensus sur l'importance relative des résultats attendus et l'argumentation qui va de pair. En effet, comme expliqué plus haut seulement trois artisans étaient autorisés à participer à l'atelier à Kigali.

23. Il en était de même chez DUHAMIC-ADRI, où le nombre de participants à l'atelier conjoint allait également être limité à trois. Lors de la réunion particulière de DUHAMIC-ADRI, tous les cadres ainsi que deux membres du CA ont participé. Ici l'analyse du rapport d'évaluation a pris beaucoup de temps. L'attitude de DA était plutôt attentive aux options que prendrait FdH. Les solutions aux problèmes rencontrés par les ateliers et qui résultaient dans une faible rentabilité voire une érosion du patrimoine, acquis pendant les années précédentes, n'étaient pas formulées. Tout était mis sur le compte des artisans. DA a formulé, parmi les résultats attendus, e.a. la capitalisation et extension de la menuiserie en dehors de Nyakizu/Busoro.

24. Là où, au niveau des artisans, les forces et faiblesses ont été plus clairement formulées et validées – et ont même connu un début de suivi par la formation en gestion récemment donnée – les forces et faiblesses de DUHAMIC-ADRI, par rapport à une poursuite et réorientation du programme n'ont été qu'effleurées. La seule journée fut trop courte pour approfondir tous ses aspects.

25. Contrairement à la proposition méthodologique, les organisations n'ont pas reçu un questionnaire au préalable. Cela n'aurait eu de sens que dans la mesure où ils auraient pu le réceptionner plusieurs semaines à l'avance afin de nourrir des réflexions endogènes lors des réunions préparatoires tenues sans la présence de l'expert.

4.2 L'atelier commun proprement dit.

26. L'atelier était réparti en quatre temps :

- ▷ Une analyse commune du contexte, y compris les acteurs externes. En partant de la lecture de cette partie du rapport d'évaluation, il y a eu un débat. Dans l'après-midi de cette première journée des acteurs externes ont pu échanger avec des personnes ressources venant de structures externes pour enrichir cette analyse.
- ▷ L'élaboration de l'arbre à objectifs en commençant par partager l'objectif que chacun visait. Ensuite l'objectif spécifique qui rencontre le consensus de tous et qui contribue aux objectifs de chaque partie. Ensuite les résultats intermédiaires et une ébauche des actions.
- ▷ La validation de ce programme par des acteurs externes, surtout ceux dont on attend leur implication future. Il s'agit d'autres acteurs ANE basées dans la région, les services/agences de l'Etat spécialisés, les coopérations internationales travaillant sur la filière, sur l'entrepreneuriat et la formation professionnelle). A ce moment d'autres membres de DA et de IMBONYA ont également rejoint l'atelier.
- ▷ Une équipe technique, composée des deux ONG et de l'expert ATOL ont ensuite concrétisé tout cela dans un cadre logique. Surtout les aspects des actions à retenir, la collaboration avec d'autres structures et implications sur les postes budgétaires, ont fait l'objet d'une concertation. Les parties concernées ont essayé d'être le plus concret et opérationnel possible.

27. Le rôle des personnes externes était donc double ; d'une part enrichir les analyses concernant les éléments contextuelles (physiques) ainsi que des intentions d'autres acteurs et ce par rapport à la filière bois d'œuvre, comme par rapport au développement de l'artisanat rural dans la zone d'intervention ; d'autre part mieux faire connaître le programme futur et l'importance de la collaboration, voire synergie, des actions non retenues par FdH. Ainsi on crée un good will par rapport aux opportunités de collaboration qui existent.

28. L'atelier a démarré avec une lecture commune des constats et recommandations de l'évaluation. Puisque dans l'après-midi du premier jour, des organisations externes étaient invitées pour partager l'analyse du contexte et des acteurs concernés par le développement de la menuiserie, un moment important a été réservé pour préparer l'analyse des contextes. Les participants ont en grande ligne confirmé les constats du rapport. Elles ont par exemple confirmé qu'il y a des opportunités réelles de recevoir des appuis pour la formation professionnelle, que la décentralisation au niveau des districts influencera à terme la prise de certaines décisions en la mettant plus à la portée des organisations des artisans, que la politique des directives visant à installer des coopératives au lieu des associations sera concrétisée et devrait offrir un accès amélioré aux crédits et appuis spécialisés divers.

29. Le deuxième jour les participants ont poursuivi l'analyse des recommandations de l'évaluation, tout en l'enrichissant. Furent ainsi traités la problématique de la raréfaction du bois sec, la rentabilisation de l'écoulement sur la capitale, la gestion entrepreneuriale de l'unité de transformation, et les formations professionnelles et entrepreneuriales. Ces quatre défis furent débattus d'abord du point de vue de la (pré-)coopérative d'IMBONYA (les huit ateliers de menuiserie de Nyakizu) et ensuite du point de vue de la filière plus large. Sans vouloir toucher à la filière sur toute l'étendue du Rwanda, il s'est avéré intéressant de voir le district de Nyaruguru comme une aire géographique cohérente.

30. L'atelier avait comme objectif d'aboutir à un consensus sur l'objectif spécifique d'un nouveau programme tout en sachant qu'au niveau des résultats intermédiaires tous les acteurs ne se sentent pas également concernés. Il s'est avéré que IMBONYA (comme défini ci-haut) avait des visées qui se limitaient à tout ce qui pouvait apporter un intérêt/bénéfice direct aux ateliers de Busoro. En plus il ne leur semblait pas facile de formuler des résultats réalistes et de marquer la rupture par rapport au programme précédent.

31. Il a été demandé aux trois différentes parties concernées de présenter tour à tour leur propre vision et attentes vis-à-vis d'un nouveau programme. Cette étape a permis de clarifier la position de chacun. Cette concertation à trois n'avait à vrai dire encore jamais eu lieu. Elle a permis aux artisans de prendre conscience de la volonté de FdH de ne plus se limiter à un appui économique au bénéfice de quelques ateliers. Les aspects de renforcement des capacités de gestion des actions économiques communes, du type coopératif, ainsi que les actions de plaidoyer, par contre constituent elles, une motivation pour la poursuite du programme. Ceci a permis de rassembler des éléments de **l'objectif global** qui comprend plusieurs éléments.

32. Les différentes attentes ont été débattues et se sont trouvés intégrés lors de l'élaboration d'un arbre à objectifs, tout en respectant une cohérence globale. Les éléments de définition **du seul objectif spécifique commun** du programme ont été énumérés et clarifiés. Il s'agit du délai, de l'aire géographique, du groupe cible, des résultats tant économiques que empowerment, etc... La quantification des résultats ne pourra intervenir qu'au fur et à mesure que les acteurs pourront mieux connaître les ressources internes et externes qui pourront être mobilisées. La méthode n'a pas travaillée selon l'analyse des problèmes. Le rapport de l'évaluation les mettait déjà suffisamment en avant et cela aurait créé une atmosphère négative. On s'est donc concentré sur les rêves de chacun, tout en les rendant réalistes et réalisables.

33. Conforme aux recommandations de l'évaluation, les participants ont retenu dans un premier temps **deux résultats intermédiaires** suivant les deux volets. D'une part les activités de promotion et d'autre part les activités économiques. Elles sont complémentaires et ont donc été incluses dans une seule stratégie globale. Pour FdH le renforcement des ateliers n'est pas un résultat suffisant. FdH mettant plus l'accent sur les actions communes permettant aux petites entreprises artisanales de peser sur les évolutions des politiques qui les concernent. L'union de ces entreprises collectives – ici probablement de type coopératif – pourra à un niveau supérieur d'une part rendre des services rentables à cette échelle supérieure et d'autre part influencer et les acteurs privés et les acteurs étatiques, en faveur du développement de l'artisanat de menuiserie en milieu rural.

34. Une fois les résultats intermédiaires clarifiés, les participants ont précisé les **actions à mener**. En utilisant la méthode visuelle, chacun a écrit sur des cartes les activités à prévoir. Les stratégies ont été clairement divisées entre celles qui doivent suivre la logique entrepreneuriale, et celles qui concernent des actions promotionnelles. Cette distinction a eu des conséquences claires et nettes sur les affectations des budgets. Celles qui suivent la logique entrepreneuriale ne peuvent bénéficier de subventions pour leur fonctionnement. Pour ce volet cela consistait donc globalement à définir les actions qui permettront aux artisans de bien rentabiliser le capital de fonctionnement déjà acquis depuis le début du projet. Une bonne gestion, avec une logique entrepreneuriale de coût/bénéfice d'une part, et leur valorisation comme levier vis-à-vis d'autres intervenants comme les structures de crédit d'autre part, constituent les réponses. Ce ne sont que les activités du type formation, recherche & développement, innovation, marketing et plaidoyer qui continueront à être subventionnées.

35. Cette charpente a été présentée aux acteurs externes, trop peu nombreux il est vrai, pour appréciation. Comme lors de l'analyse du contexte, les représentants présents ont pu apporter des précisions sur les appuis qu'ils pourraient fournir lors de la mise en œuvre. Ceci permettra d'éviter de prévoir des financements de rubriques qui pourraient trouver des appuis localement, soit en ressources humaines, soit en budgets.

36. Avant de se séparer des artisans, le facilitateur a demandé à chaque participant ce qu'il/elle retenait de l'atelier. Il fallait formuler seulement les deux éléments les plus importants et les mettre sur deux cartes distinctes. Ensuite ces cartes furent présentées et fournies de commentaires par l'auteur. Les contributions étaient très diverses mais également très instructives. Elles concernaient tant des éléments de contenu, de compréhension que de méthodologie. Ce n'était pas une évaluation classique mais du moins nous avons pu écouter ce que l'atelier avait apporté de concret et de vivant aux participants. Le rapport et ou l'ébauche de programme étant les autres résultats palpables de l'atelier.

37. La suite de l'élaboration du cadre logique a été réalisée en équipe restreinte. Les artisans n'ont plus été associés vu qu'il s'agissait des aspects plus techniques. C'est à ce moment qu'a été posé la question des responsabilités partagées et de l'élargissement à d'autres acteurs institutionnels. La gestion du programme a été définie en se mettant d'accord sur une proposition de structure du projet et l'organigramme de tâches qui va de pair. Dans la mesure où d'autres acteurs ont été identifiés, dont ADENYA qui est une association de développement régional, cette proposition devait encore être présentée et débattue avec cette dernière. Une visite sur le terrain par les représentants de FdH était prévue, e.a. dans ce but. L'avantage était que FdH avait déjà une coopération, bien que très limitée, avec ADENYA. De plus celle-ci travaillait en bonne relation avec les autorités locales. Reste que ce processus d'élargissement était délicat et quelque peu émotionnel ; la relation privilégiée entre DA et FdH ne sera plus exclusive ; un ancrage et accompagnement de proximité affaiblit la position de monopole du chargé de programme ; le processus de décentralisation politico-administratif est pris au sérieux en mettant les autorités devant leur co-responsabilité dans la mise en place des conditions de réussite de l'entrepreneuriat rural. Mais elle constituait, avec raison, une précondition à la poursuite du programme par FdH. En effet la plus value que peut apporter FdH se situe dans ces éléments-là et non plus dans les aspects techniques de cet artisanat.

5 Les leçons tirées

5.1 L'importance d'une validation et « appropriation » préalable par chaque structure concernée.

38. Il semble évident que, au niveau des partenaires opérationnels, la prise de connaissance et la prise de conscience des conséquences « politiques » d'un rapport d'évaluation ne se font pas automatiquement. Peut-être y a-t-il une tendance à minimiser les questionnements fondamentaux en faveur de l'exécution des quelques recommandations pratiques.

39. Il est donc capital de prévoir déjà une étape d'analyse du rapport provisoire accompagnée par exemple du consultant local. Ceci endéans le mois qui suit l'envoi du dit rapport. Ceci oblige à réfléchir à fond sur tous les éléments que contient le rapport ; l'analyse contexte ; les constats, les explications, les recommandations et conclusions. Cet appui devrait être inclus dans les méthodologies d'évaluation et ne pas dépendre des appuis post-évaluation.

40. Ceci aura comme effet de rendre l'atelier préparatif, prévu dans un appui post-évaluation, d'autant plus fructueux. Le facilitateur pourra alors se concentrer sur l'approfondissement des éléments qui semblent moins clairs. Plus particulièrement l'analyse des propres forces, faiblesses et ambitions organisationnelles par rapport à la poursuite d'un programme commun vaut la peine d'être davantage pris en compte dans la formulation d'une phase suivante. Dans ce cas une journée pourra suffire alors que cette fois-ci c'était trop limité pour analyser les implications sur la poursuite d'un programme commun. L'étape de : « quelles sont les enseignements que l'on en retire soi-même comme organisation agissant dans un partenariat » n'a pu être qu'effleurée.

5.2 Intérêt de prévoir un moment de préparation de la négociation

41. Même dans le cas où des ateliers de réflexion internes ont déjà eu lieu dans chaque organisation concernée, il est utile de tenir des ateliers facilités par une personne externe. A partir d'une part d'une prise de conscience de leurs propres forces et faiblesses lors de l'exécution du programme précédent et d'autre part l'analyse actualisée du contexte, l'organisation peut maintenant mieux définir sa mission ou du moins sa stratégie future par rapport à une poursuite ou réorientation de l'intervention.

42. Il s'est avéré que les organisations locales ont encore trop tendance à se positionner en fonction des prises de position de leurs partenaires du Nord. Or c'est justement là que le bât blesse. Les partenaires du Nord demandent de plus en plus d'entrer dans un vrai partenariat avec les structures du Sud ayant une vision claire de ce qu'elles veulent devenir et faire. **Dans le cas de FdH, c**Ceci inclut nécessairement d'avoir des ambitions d'influencer les politiques qui affectent les facteurs de réussite. Continuer à **formuler des cadres logiques où on met les facteurs de contexte liés aux politiques nationales** ~~les mettre~~ dans les suppositions importantes, n'est plus suffisant.

43. Cette réflexion locale doit également aider à ouvrir la collaboration et sortir de la relation bilatérale. Tant les autres structures ANE que les gouvernements locaux ont un rôle à jouer et il faut le reconnaître et en améliorer leur performance. Il est souvent plus efficace de savoir valoriser d'autres ressources locales en synergie et d'être ainsi plus performant dans son domaine, au lieu de vouloir tout embrasser et devoir se limiter à quelques groupes cibles. Idéalement, la question de quelles sont les autres structures concernées et en quoi nous voulons collaborer en tant que alliées ou combattre les ennemis, doit faire partie de l'agenda de cet atelier préparatif.

44. Le fait d'avoir associé le groupe cible est également un point fort. Même s'il est clair que leur intérêt se limite plus aux effets directs et moins les effets meso ni macro. Un atelier séparé avec eux, qui les aide à prendre conscience de leur rôle et pouvoir de décision autonome (il y a toujours plusieurs alternatives entre lesquelles choisir), les prépare à contribuer de manière constructive à l'atelier commun.

5.3 Intérêt évident d'associer des acteurs externes concernés

45. Pour enrichir l'analyse contextuelle (contexte physique et des acteurs) il s'est avéré intéressant d'inviter des représentants de structures externes, concernés de près ou de loin par l'intervention. Même si elles ne peuvent pas directement intervenir, elles ont démontré qu'elles peuvent éclairer sur les tendances ; quels acteurs peuvent ou pourront ou devraient contribuer à la réussite d'un tel programme. Ici interviennent les considérations de cohérence et complémentarité tant horizontales (localisation des économies et gouvernances) que verticales (approches filières et promotion de l'entreprenariat rural).

46. En même temps que l'on s'informe, on informe également ces participants là, ce qui leur permet d'être au courant des besoins et de penser plus tard aux acteurs du programme lorsqu'il y aura une opportunité de collaboration ou de financement.

5.4 Moment unique de concertation multi acteurs

47. Un tel atelier est parfois l'unique, ou premier, moment où les différents acteurs directement concernés peuvent valider ensemble le rapport d'évaluation et rechercher ensuite un terrain d'entente et un objectif spécifique commun qui les rassemblent pour le futur. La facilitation est importante surtout si le consultant a pu déjà participer aux réflexions préliminaires au sein de chacune des institutions. Dans le cas où le programme évalué a fait l'objet d'importantes critiques, il se peut que les acteurs aient tendance à se renvoyer la responsabilité. Ceci empêcherait d'évoluer dans un esprit constructif.

48. En plus de la concertation entre le partenaire du Nord, l'ONG du Sud et le groupe cible organisé, il y a un intérêt d'associer d'autres acteurs externes. On doit les associer lors des analyses de contexte (voir plus haut) mais également lors de l'élaboration de l'arbre à objectifs et les choix stratégiques. Ceci facilite la mise en place des synergies. Chaque acteur se sent davantage valorisé et ses compétences reconnues lorsque on l'associe déjà au montage du dossier. On évite ainsi des doubles emplois et doubles financements. On peut mieux formuler les suppositions importantes qui deviennent plus réalistes. Mais cela n'est pas évident lorsque l'on travaille dans une culture de « chasse gardée ».

5.5 Commentaires sur le questionnaire F3E par rapport aux appuis post-évaluation.

49. Les questions sont trop axées sur la qualité et pertinence du rapport. Or le rapport est dans le cas de ce type d'appui de moindre d'importance comparé au processus d'appropriation induit par l'appui post-évaluation.

50. Le rôle du facilitateur est celui du coaching ou d'accompagnement. Le résultat le plus important se trouve dans la qualité de la réflexion au niveau des partenaires concernés. Il est difficile de demander au facilitateur lui-même d'apprécier la qualité de son appui ainsi que les effets induits. Ici c'est le rapport produit par les protagonistes eux-mêmes qui en est la référence. Le facilitateur peut seulement apprécier les changements qu'il y a par rapport à l'intervention précédente.

Fait à Leuven, le 17 novembre 2006

Pour ATOL,

Patrick Vanderhulst

TABLE DE MATIÈRES

1	OBJECTIFS DE L'APPUI POST-EVALUATION	2
2	LE CONTEXTE	3
3	EVOLUTIONS DEPUIS L'EVALUATION	4
3.1	Suites données à l'évaluation.....	4
3.2	Actions entrepris depuis mars 2006.....	454
4	DEROULEMENT DE L'APPUI PROPREMENT DIT.	5
4.1	Le travail avec chaque structure.....	5
4.2	L'atelier commun proprement dit.	87
5	LES LEÇONS TIREES	11
5.1	L'importance d'une validation et « appropriation » préalable par chaque structure concernée. 11	
5.2	Intérêt de prévoir un moment de préparation de la négociation	11
5.3	Intérêt évident d'associer des acteurs externes concernés	12
5.4	Moment unique de concertation multi acteurs	12
5.5	Commentaires sur le questionnaire	13