

SYNTHESE DU RAPPORT D'EVALUATION DE L'IREDEC

Résumé de l'évolution de l'IREDEC 1987 – 2004

La période des pionniers

Création de l'IREDEC en 1987. Les actions sont essentiellement de l'appui technique et de la promotion du monde rural, à partir des communautés ecclésiales de base.

Evaluation de 1993 et prospective IREDEC de 93

Une évaluation externe et la réflexion interne de l'IREDEC conduisent à redéfinir les orientations.

Evolution de 1995

L'ensemble de ces réflexions conduira à l'élaboration d'un « Plan d'action général 1995 – 1997 » qui prend en compte l'évolution démocratique du pays et la mise en place de la décentralisation.

Ces évolutions ne changent pas fondamentalement les choix méthodologiques déjà pris, mais elles modifient le contour des champs d'action, les modalités d'exécution et l'organisation du dispositif IREDEC.

Période 96 – 98 : l'âge d'or de l'IREDEC

L'IREDEC se réapproprie et maîtrise les méthodes, il assure la capitalisation et la diffusion de ces savoir-faire, largement présent dans les divers lieux de débats, il devient une référence.

Au cours de cette période les actions propres de l'IREDEC évoluent vers des prestations en tant que maître d'œuvre ou maître d'ouvrage délégué. Cette évolution ne correspond pas à une stratégie délibérée de l'IREDEC. Il la subit et tente de s'en accommoder.

Rupture de 2000

Déjà annoncé en 1999, le passage au rouge des comptes de l'IREDEC se confirme, et le fonctionnement de l'équipe va progressivement se recomposer.

Plusieurs causes liées au contexte et au repositionnement de l'IREDEC sont à l'origine de cette rupture d'équilibre. Parmi elles, le départ du Président – Directeur et de plusieurs personnes ressource apparaît déterminant. L'IREDEC entre alors dans une période de navigation à vue, sans redéfinition de son projet collectif.

L'IREDEC est à la fin d'un cycle...

L'évolution de l'IREDEC est relativement classique des phases établies à partir de la sociologie des organisations : une phase de formation, une phase performante, une phase de conflits suivie du déclin de la structure.

L'engagement d'un nouveau cycle reposera sur :

- Les compétences méthodologiques de l'IREDEC.
- l'existence d'un dispositif, d'une institution et de moyens matériels adéquats.
- une stratégie prospective s'inscrivant dans un environnement favorable

Etat des lieux des compétences

L'IREDEC demeure une référence,

Mais cette image est en déclin :

- Les personnes ayant porté le dispositif IREDEC ont pratiquement toutes quitté la structure et l'équipe actuelle plafonne sur ses acquis
- Les quelques personnes susceptibles de relancer la dynamique sont en trop petit nombre, surchargés, dispersés et n'arrivent pas toujours à maintenir l'image et le crédit de l'IREDEC auprès des donneurs d'ordre.
- Les références méthodologiques et la mémoire opérationnelle collective disparaissent au fil du départ des personnes, des réorganisations internes et des déménagements de l'IREDEC

Les éléments recueillis par les évaluateurs font apparaître que l'IREDEC :

- est critiqué pour son manque de réactivité aux sollicitations externes
- n'est plus en mesure de s'engager dans une démarche de recherche action ni dans la capitalisation qui n'a d'ailleurs jamais vraiment décollé. Le seul document de référence de la période qui soit largement diffusé et reconnu est le « Guide de la planification communale ».

Il reste à l'IREDEC :

- Une capacité d'animation sur le terrain.
- Un fond de commerce méthodologique constitué par son savoir-faire en animation participative
- Une mémoire collective, inégalement partagée sur les problématiques communales, les radios de proximité, le milieu des artisans.
- Un ancrage et une reconnaissance par la base dans le Vakinankatra
- Un outil SIG qui deviendra rapidement techniquement obsolète, sans ressource humaine ou concurrencé par d'autres structures.
- Un centre de documentation qui n'a plus les moyens d'actualiser son fonds.

L'ensemble de ces acquis diminue avec le temps et au gré des départs des personnes ou de leur démotivation.

Le point de non-retour d'extinction des braises, celui qui ne permet plus de redémarrer le feu et de relancer la machine n'est pas loin d'être atteint.

Etat des lieux de la structure et de son fonctionnement

Fondements de l'IREDEC

Le fonctionnement de l'IREDEC, militant et volontaire a correspondu à une phase de la vie de l'institution, mais il ne peut se prolonger indéfiniment. Le contexte institutionnel ayant évolué, ce qui était gérable, ne l'est plus.

Capacités organisationnelles

L'IREDEC n'a pas terminé sa mutation de structure financée pour son projet, à celle de prestataire qui suppose une organisation basée sur l'activité (prestations ponctuelles, opérateur délégué de projets) et pas sur les thématiques (urbain, rural) avec une répartition claire des responsabilités, des tâches et des modalités de prise de décision.

Evolution d'autant plus difficile que la ressource humaine de l'IREDEC devient moins adaptable : diminution progressive du niveau moyen de formation des collaborateurs, baisse de la diversité des cursus et niveau des rémunérations trop bas pour fidéliser les compétences.

Cette mutation intervient également dans un contexte d'insécurité sur les ressources financières, un endettement cumulé sur plusieurs années, un manque de professionnalisme dans la tenue des comptes et une quasi-absence de surveillance externe de la gestion de l'IREDEC.

Pertinence de l'organisation / contexte externe

L'organisation de l'IREDEC devra encore être améliorée pour répondre à la demande des donneurs d'ordre qui cherchent avant tout des opérateurs techniques, compétents, efficaces, capables d'être rapidement opérationnels, de conduire les actions et d'en rendre compte

Conclusions sur l'organisation

L'organisation de l'IREDEC, héritée de la période militante des années 80 n'est plus suffisamment efficiente pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre.

Malgré l'effet trompeur actuel d'un accroissement des sollicitations de l'IREDEC qui dit « crouler sous les demandes », notre constat est qu'en l'absence de mesures d'amélioration, la perte progressive de crédibilité de l'IREDEC et ses difficultés à respecter les attentes qualitatives et les normes imposées par les partenaires externes, conduisent à une marginalisation, voire une disparition de la structure.

En prévision de la phase prospective, et avant d'évoquer des scénarii d'avenir mobilisant des ressources externes provenant de la solidarité internationale, il nous apparaît indispensable qu'un audit financier complet et rétrospectif vérifiant l'état des comptes permette de compléter cette évaluation.

L'IREDEC n'est plus ce qu'il a été. Cette évolution peut s'expliquer par :

- des causes externes non maîtrisables et indépendantes de l'IREDEC
- des causes internes qui engagent directement la responsabilité de l'IREDEC

Prospective pour l'IREDEC

A l'issue de l'état des lieux, les évaluateurs étaient arrivés à la conclusion qu'une stratégie de cessation d'activité de l'IREDEC pouvait être envisagée.

Les partenaires institutionnels ayant fortement exprimés leur préoccupation de ne pas voir disparaître l'IREDEC, nous avons accepté l'idée de rechercher les moyens pour que le rêve redevienne réalité....

Les diverses pistes ont été explorées, tant en interne qu'à partir des propositions des partenaires institutionnels. Elles conduisent au constat suivant :

- L'ambition de l'IREDEC d'être une structure pilote, productrice d'idées et de références n'est actuellement pas réaliste. Elle doit donc momentanément être laissée en arrière plan.
- Pour se ménager la possibilité d'assurer à nouveau ce rôle, l'IREDEC devra préserver l'existant et se focaliser sur les activités de prestataire de service. Ce positionnement permettant par ailleurs de conserver l'emploi de l'équipe actuelle.
- La renaissance éventuelle de l'IREDEC reposera avant tout sur des dynamiques internes qui restent à établir et des acteurs qui restent à trouver.

Partenariat avec le CCFD

L'IREDEC décrit la relation avec le CCFD comme un « soutien historique ». La principale spécificité reconnue au CCFD étant son approche de travail avec des partenaires.

Le CCFD affiche une sollicitude et un intérêt certain pour l'IREDEC qui a représenté un modèle de partenariat responsable.

Les affinités partagées sur la vision du développement et le respect légitime de l'indépendance du partenaire, n'ont peut être pas permis de tirer suffisamment tôt l'attention du CCFD sur l'urgence d'une mise à plat du fonctionnement de l'IREDEC.

La participation du CCFD à un processus de relance de l'IREDEC devrait commencer par un appui à la clarification financière et se poursuivre par le renforcement de l'organisation et du statut institutionnel. Pour éviter que les mêmes causes ne produisent les mêmes effets, il est évident que cette relance de l'IREDEC ne pourra pas être une reprise à l'identique du dispositif passé.

Ce sont des préalables indispensables pour un repositionnement de l'IREDEC en tant que promoteur du développement de Madagascar.