

LE SUIVI-ÉVALUATION DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT RURAL — ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Dominique GENTIL et Marc DUFUMIER

Extraits choisis par NGO CHANG BANG

... Ce texte est le résultat d'une réflexion collective menée dans le cadre du groupe-réseau AMIRA au sein de son groupe de travail «Suivi-Évaluation de projets» (document AMIRA n° 44).

Il a été rédigé par D. GENTIL, avec le concours de M. DUFUMIER en tenant compte des réactions critiques de Ph. COUTY, R. DECOSTER, D. GASSE, J.M. GAZAGNES, D. RAYSSIGUIER, P. VERNEUIL, G. WINTER.

Ce document est le résultat des travaux d'un groupe multidisciplinaire d'une dizaine de personnes ayant travaillé dix-huit mois sur ce thème.

Le groupe est parti de l'analyse critique de plusieurs expériences auxquelles ses membres avaient été mêlés et de l'analyse de plusieurs manuels (Banque Mondiale, FAO, FIDA, Ministère de la Coopération...).

Il a été difficile de condenser un tel document formant un tout, particulièrement dense. C'est donc sous forme de «notes de lecture» que nous présentons les extraits ci-dessous en demandant au lecteur intéressé de se reporter autant que possible à l'oeuvre originale...

RÉSUMÉ

Le suivi-évaluation constitue un maillon indispensable de la démarche Recherche-Développement. L'étude est abordée sous trois aspects complémentaires :

— l'aspect institutionnel avec les problèmes de structure, de coût, et surtout d'adéquation de l'offre et de la demande d'information ;

— l'aspect théorique avec quelques rappels sur la notion de projets, sur des «simplifications abusives» et sur quelques principes indispensables pour mieux appréhender la réalité malgré sa complexité ;

— l'aspect méthodologique proposant des outils différents pour le suivi (indicateurs, interprétation des résultats...) ou pour l'évaluation (identification et compréhension des logiques paysannes, schéma d'organisation...).

Ainsi peut s'ébaucher un système intégré de suivi-évaluation reposant sur des objectifs précis et possédant des clés de passage pour tous les demandeurs et pour les acteurs de la vulgarisation et de la formation.

De création relativement récente, le suivi-évaluation :

— trouve sa justification dans l'inefficacité des projets (résultats faibles, pénétration difficile des thèmes techniques) ;

— apparaît comme un maillon indispensable complétant d'autres types d'évaluation (ex-ante, ex-post) ;

— fournit un constat de départ, suivi de séries d'observations régulières depuis le démarrage du projet ;

— peut-être interne ou externe au projet ;

SUMMARY

The follow up evaluation constitutes an indispensable link for the research development approach. The study is carried out under three complementary aspects :

— the institutional aspect with the problems of structure, the cost and especially the adequation between the offer and the demand of information.

— the theoretical aspect with a few reminders on the notion of the projects, on the «abusive simplifications» and on some indispensable principles in order to face reality in a better way despite its complexity.

— the methodological aspect proposing different tools for the follow up (indicators, interpretation of the results) for the evaluation (identification and understanding of the farmers' logics, scheme of organisation...).

— An integrated system of follow-up evaluation based on precise objectives and using the «listing» for all the demanders and the actors of the extension and the training can thus be started.

— se présente comme de outils de pilotage et un véritable système d'information nécessaire à la prise de décision des responsables.

Les auteurs se posent de dégager quelques grands axes de réflexion et de proposer des lignes directrices pour une approche alternative du suivi-évaluation.

L'analyse est effectuée sous un triple aspect :

— institutionnel,

— théorique,

— méthodologique.

RESUMEN

El seguimiento-evaluación constituye una parte indispensable del enfoque Investigación-Desarrollo.

El estudio trata en tres aspectos complementarios.

— El aspecto institucional con los problemas de estructuras de costo y sobretodo de adecuación de la oferta y la demanda de información.

— El aspecto teórico con algunas evocaciones a la noción de proyectos, a las «simplificaciones abusivas» y a algunos indispensables principios para comprender mejor la realidad a pesar de su complejidad.

— El aspecto metodológico proponiendo diferentes instrumentos para el seguimiento (indicadores, interpretaciones de los resultados...) 6 para la evaluación (identificación y comprensión de las lógicas campesinas, plan de organización).

De este modo puede iniciarse un sistema integrado de seguimiento-evaluación fundamentado en objetivos precisos y teniendo claves de paso para todos los solicitantes y para los actores de la vulgarización y de la formación.

I — ASPECTS INSTITUTIONNELS

A — PLACE, COMPOSITION, COÛT DE SUIVI-ÉVALUATION :

Est-il nécessaire de disposer d'un organe spécifique de suivi-évaluation ?

Il existe déjà des dispositifs de suivi satisfaisants mais limités à une seule culture (ex : cotonnier) et à quelques paramètres techniques ; les comportements des paysans ne sont pratiquement jamais pris en compte.

Avec la mise en oeuvre de projets multifonctionnels, il est nécessaire d'avoir un organisme spécialisé permettant de suivre plusieurs composantes du projet et de mieux comprendre les réactions paysannes aux interventions.

Sa place ? (intérieure ou extérieure au projet) c'est un dilemme bien connu.

Sa situation à l'intérieur du projet diminue l'objectivité et le sens critique mais augmente le niveau de l'acceptation et de l'exécution des recommandations. S'il est à l'extérieur du projet, ce sont les phénomènes inverses qui se produisent.

La structure couramment observée est un dispositif à deux ou trois étages, avec une cellule centrale (nationale ou provinciale) et des cellules dans chacun des grands projets. La tutelle ou rattachement de la cellule centrale Ministère Agriculture ? Plan ? Direction Générale, autre (d'où découle les données nécessaires à la synthèse) pose de graves problèmes non résolus. A titre indicatif : chaque cellule dispose d'un à trois cadres et d'une dizaine d'enquêteurs et d'un budget de fonctionnement (déplacements).

La compétence et la formation de base du cadre se répercutent sur les priorités retenues.

Le coût : environ 3 % du coût total du projet (évaluation Banque Mondiale).

A Noter : Les microordinateurs se substituent aux calculatrices programmables pour faciliter (sur place) et accélérer le traitement des données.

B — LA DIFFICILE ADÉQUATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE D'INFORMATION :

En poussant plus loin l'analyse, quelles que soient les structures retenues, il apparaît que l'essentiel réside dans l'information :

- d'un côté : qui demande l'information et pourquoi ?
- - de l'autre : qui détient l'information, sous quelle forme, quelle motivation ?

Si la question est identique quelle que soit la situation ou les partenaires (financiers, cadres nationaux, équipe du suivi-évaluation, paysans, chercheurs ou autres informateurs), les réponses sont différentes et souvent inadéquates. Par exemple :

Chez les **paysans** :

— les paysans, **éternels enquêtés** fournissent une certaine quantité de renseignements, mais ne reçoivent en retour qu'une information répétitive et trop générale, ne répondant pas aux questions concrètes posées, d'où la lassitude des enquêtes, le refus de répondre ou les réponses biaisées.

L'inadéquation de l'offre et la demande d'information apparaît donc comme particulièrement manifeste au niveau des paysans.

Chez les **chercheurs** :

— les orientations et la qualité des enquêtes dépendent de la composition des équipes et de la compétence des enquêteurs. Les problèmes restent nombreux : accumulations des données non traitées, inadéquation par rapport à la demande et à l'action...

— très souvent il existe une masse d'informations disponibles ou potentielles très élevée.

Malheureusement le **dialogue** est rarement fécond : la plupart des praticiens ont tendance à demander aux chercheurs des prédictions ou des recettes. Entre le technicien pressé d'agir et s'attaquant à un problème précis et restreint, et la légitime revendication du chercheur de comprendre une société dans sa globalité et dans son histoire, l'incompréhension demeure.

Il faut reconnaître que cette vision est un peu ancienne et dépassée. De plus en plus de chercheurs s'intéressent aux dynamiques sociales et aux effets des interventions de l'État sur les paysanneries.

D'autre part, avec la création des cellules de suivi-évaluation, il existe, au sein du projet, des individus passant plusieurs années à comprendre le milieu paysan et ses réactions à l'égard du projet. Les motivations et pratiques se rapprochent donc et devraient faire cesser ces cloisonnements mutilants.

Autres informateurs :

Une autre source de données très souvent négligée est l'existence dans le milieu d'**informateurs privilégiés** vivants depuis longtemps dans la même zone et ayant de par leur fonction une capacité à accumuler des observations. Il s'agit, par exemple, d'instituteurs, d'anciens fonctionnaires, de religieux (prêtres ou bonzes), mais aussi de vieux paysans qui ont vu les choses évoluer depuis longtemps.

Il est possible d'obtenir de ces interlocuteurs, grâce à leurs connaissances accumulées et au capital de confiance acquis auprès des populations, une **connaissance très fine** des sociétés étudiées.

De ces constats, tirons deux conséquences :

- La première est **théorique**

Un des grands progrès de la connaissance au cours des ces dernières années est d'**inclure l'observateur dans l'observation**. Comme le souligne E. MORIN «les plus grands progrès des sciences contemporaines se sont effectués en réintégrant l'observateur dans l'observation... Tout concept renvoie non seulement à l'objet conçu, mais au sujet concepteur... Toute connaissance, même la plus physique, subit une détermination sociologique». Il faut donc pour chaque acteur, déterminer son rapport à l'information (qui demande, quoi, pourquoi, qui offre quoi, sous quelle forme ?).

- La deuxième est d'ordre **pratique** : un responsable du suivi-évaluation doit **faire expliciter** par tous les acteurs leur attentes et leurs connaissances, leurs hypothèses ou leur a priori, leurs réactions vis-à-vis des propositions et de **dégager ensemble des priorités réalistes**.

Ainsi par exemple la méconnaissance initiale des différences entre les demandes des financiers, des directions nationales et des responsables des projets risque d entraîner une réponse uniforme à ces trois partenaires et

l'insatisfaction pour tous.

De même, dès le départ, l'objet des enquêtes, les résultats à en attendre doivent être reliés à une utilisation potentielle dans une pratique.

La motivation est une condition nécessaire :

Les cadres et les encadreurs de base ne pourront être intéressés par le suivi-évaluation que si leur expérience est prise en compte, valorisée mais aussi mise en question, en faisant apparaître des contradictions entre certaines déclarations, des questions sans réponses, des réponses purement qualitatives.

La même observation est encore plus valable au niveau des paysans qui subissent les enquêtes. Ils ne fourniront des éléments valables que s'ils sont associés au départ à l'enquête, qu'ils comprennent ce qui est cherché et en voient l'intérêt, en connaissent les contraintes dès le début, sont destinataires des résultats sous des formes pédagogiques appropriées (ce qui n'est pas toujours simple mais non plus pas aussi compliqué que certains voudraient le faire croire).

II — QUELQUES RAPPELS THÉORIQUES OU CONCEPTUELS

A — SUR LA NOTION DE PROJET

Le projet peut être défini comme une intervention de l'État (appuyé le plus souvent par un financement extérieur), sur la paysannerie sur un espace et pendant une durée déterminés.

A partir de cette définition, soulignons quelques simplifications abusives.

● **La paysannerie ou les paysanneries ?**

La tendance dominante continue à considérer la paysannerie comme un ensemble homogène, la fameuse «exploitation moyenne», ou à ne prendre en compte que des différenciations sommaires, géographiques ou techniques.

Il semble inutile de rappeler que la différenciation est beaucoup plus complexe, qu'elle résulte d'une longue histoire au cours de laquelle sont apparus des groupes dont les caractéristiques structurelles et les logiques du comportement peuvent être profondément différentes et parfois même contradictoires. Il est d'autant plus important de comprendre avec exactitude les différenciations internes à la paysannerie que le projet doit en principe créer les conditions qui permettent à chacun des groupes sociaux concernés d'adhérer effectivement aux objectifs assignés.

● **La durée**

La tendance naturelle dans un projet est toujours de considérer que l'histoire démarre avec le projet, de sous-estimer systématiquement ce qui s'est fait auparavant et de sur-estimer l'impact du projet.

En réalité, le projet ne peut être compris que comme une accentuation ou un réajustement de dynamiques déjà existantes. Il faut, par ailleurs, se souvenir que les

paysans, eux, ont toujours une bonne mémoire et qu'ils comparent toujours les innovations ou les pratiques du nouveau projet à toutes les autres interventions qu'ils ont déjà connues.

● **L'espace**

Une autre tendance naturelle est aussi de considérer la zone du projet comme un périmètre bien clos et de sous-estimer l'influence de l'environnement. Or celui-ci est dans certains cas profondément déterminant et pour les marchés des produits et pour le marché du travail : que deviendra par exemple un projet palmier qui doit permettre de faire passer la valorisation de la journée de travail de 200 CFA à 300 CFA, si, dans le pays voisin à 50 km, la rémunération passe à 800 CFA ?

Même si un projet agit sur un espace et pendant une durée déterminée, il est absolument indispensable si on veut comprendre ses effets et ses blocages de le restituer dans un cadre plus général.

● **Corrélation et causalité**

La corrélation n'est pas preuve de causalité. L'absence de corrélation, résultat de la simultanéité des facteurs, ne prouve pas non plus l'absence de liaison «cause-effet». Il faut toujours avoir en tête qu'une corrélation significative démontre «qu'il n'est pas absurde de penser qu'il y a un lien entre deux phénomènes», mais ce n'est pas suffisant pour établir un lien de causalité. L'analyse de corrélation ne détecte que des proximités, et ce que l'on appelle variables associées, de façon plus ou moins directe.

Il importe donc de bien délimiter le champ d'action dévolu aux techniques quantitatives d'analyse des données, au service d'hypothèses agro-économiques qu'elles permettent de tester, de valider ou remettre en cause ; elles pourront alors parfois suggérer des pistes négligées a priori, ou fournir une mesure de l'ignorance des phénomènes.

Une analyse «qualitative» (intuitive ou empirique) sera donc toujours nécessaire pour mieux décomposer l'ensemble des facteurs, et définir correctement les diverses variables. Elle permet ainsi d'identifier certaines catégories d'itinéraires techniques, de façon à structurer l'espace des paramètres observés.

● **Le lien système d'information/système de décision**

Il est à la base du suivi-évaluation et repose sur l'idée que grâce à un bon système d'informations le projet pourra prendre de bonnes décisions, qui corrigeront ou piloteront l'action.

Déjà les quelques indications fournies sur les aspects institutionnels montrent que la réalité est plus complexe. L'information n'est qu'un élément de la prise de décision. Celle-ci est liée à des intérêts, individuels ou collectifs, à des rapports de force, à des pouvoirs, à des représentations. Se contenter d'établir une liaison simple pour expliquer un ensemble complexe et conflictuel, c'est renoncer à vouloir comprendre.

En définitive, les méthodologies de la plupart des systèmes de suivi-évaluation reposent sur un ensemble de **simplifications implicites** qui rendent pratiquement im-

possible la compréhension du milieu rural et des mécanismes réels de décisions relatifs au projet.

Beaucoup de praticiens, s'ils sont de bonne foi, peuvent très bien admettre ces critiques mais restent sur leur faim. «C'est très beau mais que proposez-vous de concret, d'opérationnel — Nous sommes responsables d'actions et non pas des chercheurs passant notre temps à théoriser».

Il est en effet difficile d'être vraiment opérationnel si l'on ne dispose pas d'une représentation proche de la réalité du milieu qu'on veut transformer.

B — QUELQUES PRINCIPES ET CONCEPTS DE BASE

Encore une fois, il ne s'agit pas de manuel et de principes ou de savoir bien codifiés, adaptés à toutes les situations.

Les principes proposés en sont que des axes «heuristiques» qui doivent évoluer.

1er principe : Il n'y a pas d'observation sans théorie ou plus précisément pas d'observations pertinentes sans hypothèses, pas d'hypothèses pertinentes sans recours à la théorie.

Une des grandes faiblesses de la plupart des suivis-évaluation est de produire une quantité de constatations sans liens entre elles, sans tentatives d'explications cohérentes...

La connaissance scientifique se développe par une série d'hypothèses cohérentes, à corroborer ou infirmer, et par la rigueur dans l'observation des faits...

Trois grandes hypothèses de base ont paru jusqu'ici expliquer la majorité des phénomènes observés :

● **Hypothèse de rationalité** des pratiques paysannes :

...Dans beaucoup de cas, la simple «rationalité marchande» suffit : le paysan cherche à maximiser son revenu par quantité de travail en minimisant ses risques. Le choix entre différentes activités (commerce, agriculture,...), entre différentes techniques (avec engrais, sans engrais...) est facilement expliqué dans la majorité des cas...

...Quand les critères de l'économie marchande ne suffisent pas, il est nécessaire de recourir à la «**rationalité sociale**»...

● **Hypothèse d'homogénéité des comportements** si les groupes sociaux sont homogènes. Si des paysans sont situés dans des conditions voisines du point de vue écologique, économique et social ils auront tendance à réagir d'une manière assez proche ou tout au moins d'avoir les mêmes potentialités à partir d'un réseau de contraintes qui leur sont communes...

D'où l'importance, dans les outils méthodologiques, **des zonages** et des **typologies**, à la fois comme facteurs explicatifs mais surtout comme guides pour les interventions...

● **Hypothèse d'intégration** différenciée et croissante des paysanneries du Tiers-Monde au système mondial : intégration qui n'est pas forcément inéluctable, qui n'est pas linéaire, qui ne se fait pas sans résistances et surtout qui prend des formes très différenciées...

2e principe : Il faut rechercher une compréhension globale des phénomènes.

...Une connaissance approfondie de tous les aspects n'est pas nécessaire, l'essentiel est d'avoir une vision d'ensemble des principales inter-actions, sachant que cette connaissance s'affinera au fur et à mesure des actions...

Parmi les nombreux systèmes possibles, on peut utiliser un classement à trois «dimensions», selon le niveau de l'espace, le niveau du temps et la complexité de l'objet.

Concernant l'espace : Chaque palier d'observation nécessite la compréhension (même sommaire) des autres paliers, même si les outils d'analyse ne sont pas forcément identiques. Découpage selon des critères définis à partir d'hypothèses de pertinence agro-écologiques ou socio-économiques (parcelles, «exploitation», villages) et non purement arithmétique (échelle au 1/100, au 1/1000,...)...

Pour le temps : On peut distinguer la journée (temps de travaux...), la semaine (avec des observations sur les marchés, la religion, l'emprise politique, ...), la saison culturale, l'année (avec la détermination des surplus et de leur utilisation, des déficits et endettement)...

Ou encore : Le temps court (de l'ordre de 5 ans ou le temps des effets d'une intervention ou d'un projet), le temps d'une génération (problèmes fonciers), les rythmes longs (plusieurs générations : les destructions/restructurations sociales, colonisation, pénétration des économies marchandes)...

La «**complexité de l'objet**» peut constituer un troisième axe : Dans ce domaine le vocabulaire n'est pas encore fixé, comme l'a bien montré une table ronde d'une vingtaine de spécialistes (agronomes, économistes, géographes, sociologues), cherchant à définir système de culture, système d'exploitation, structure et système agraires... Les controverses cachent en fait des différences de conceptions et de références théoriques...

...Provisoirement quatre termes essentiels peuvent être retenus :

Système de culture (au niveau de la parcelle) : Ensemble de relations et d'interactions entre les aspects techniques (succession et équilibre des cultures, moyens techniques) de la mise en culture d'une parcelle. Le système de culture peut être caractérisé par l'(es) itinéraire(s) technique(s), le niveau de production, le rendement énergétique, la conservation de la fertilité, etc.

Système d'élevage (au niveau du troupeau) : Ensemble de relations et d'interactions entre les aspects techniques de la conduite du troupeau : alimentation, sélection, reproduction, soins vétérinaires, etc.

Le système d'élevage peut être jugé selon le niveau de production; le taux de fécondité, l'état de santé, le taux de mortalité, etc.

Système de production (au niveau de l'exploitation) : Combinaison des facteurs de production et des productions (végétales et animales) afin de réaliser les objectifs de l'exploitant.

Le système de production apparaît donc comme la combinaison, au sein d'une même exploitation, de différents systèmes de culture et d'élevage.

Système agraire (au niveau de la région) : Ensemble des relations entre les systèmes de production, l'organisation sociale et les données relatives aux contraintes extérieures (telles que les prix nationaux ou mondiaux des produits agricoles, etc.).

L'ensemble des différents systèmes agraires constitue le secteur agraire de la société considérée (ou formation

économique et sociale), elle-même partie du système mondial.

Il faut toujours se rappeler qu'il ne s'agit ici que des méthodes de classement des informations, n'ayant pas isolément de valeur explicative en soi, et qu'il s'agit toujours de simples représentations simplifiées de la réalité, celle-ci n'étant jamais totalement appréhendable.

Un des moyens de synthétiser les observations recueillies aux différents niveaux est de mettre en relation les faits techniques avec les intérêts des divers groupes sociaux concernés (et réciproquement) selon les moyens de production disponibles, les niveaux de productions obtenus, les possibilités différentielles d'accumulation, etc...

L'analyse historique doit permettre de comprendre la logique de l'évolution des interactions entre les pratiques techniques et les rapports sociaux.

3e principe : L'information doit être liée à l'action.

Parmi l'ensemble des informations utiles qu'il est souhaitable de recueillir, le fil d'Ariane, dans le domaine du suivi-évaluation, est toujours de partir de l'action et des besoins exprimés par différents acteurs impliqués par le projet (à la fois l'encadrement et les paysans), même si les questions posées peuvent paraître trop pratiques ou trop limitées.

«Comment sont utilisées les unités de culture attelée, pourquoi il y a forte consommation d'engrais dans telle zone et l'inverse dans telle autre, pourquoi il y a une différence importante de rendement entre deux parcelles... L'art du suivi-évaluation est de partir de ces questions, de les prendre pour des révélateurs et de trouver les causes profondes au niveau des systèmes de production (faits techniques), des groupes sociaux ou de l'intégration au système mondial...

4e principe : Il faut étudier les différences pertinentes, non la moyenne globale.

Si la moyenne globale a un sens au niveau macro-économique, régional ou national, pour prise des décisions concernant la politique vivrière, l'organisation de la commercialisation, les besoins de financement, elle n'a qu'une faible utilité pour les praticiens chargés d'influencer les comportements et les décisions des paysans... Ceux-ci doivent au contraire partir de la diversité concrète pour comprendre les facteurs explicatifs de chaque type de situation et y apporter une réponse appropriée.

L'analyse doit donc s'efforcer d'identifier des situations types relativement homogènes et très contrastées et d'en comprendre la logique de fonctionnement...

III — MÉTHODES ET OUTILS DU SUIVI-ÉVALUATION

Après avoir discuté ces deux aspects importants et oubliés du suivi-évaluation (institutionnel et théorique), les auteurs abordent les questions méthodologiques et proposent... l'idée d'un système de suivi-évaluation, avec des angles de vue et des dispositifs relativement distincts pour le suivi et pour l'évaluation, mais ayant des relations étroites entre eux.

• Le dispositif de suivi

Il s'agit pour chaque opération importante du projet

d'analyser sa réalisation par rapport à sa programmation et d'en mesurer les résultats et l'impact. On suit donc l'action en se plaçant du côté des cadres. Chaque opération doit en principe faire l'objet d'un double suivi, technique et financier.

• Le dispositif d'évaluation

L'évaluation au contraire doit prendre du recul par rapport aux opérations de l'encadrement. Elle doit comprendre les effets du projet en se plaçant du côté des paysans.

A — LE DISPOSITIF DE SUIVI

1. L'analyse institutionnelle ou de la cohérence objectifs/moyens.

Il est proposé d'utiliser un graphe objectifs/moyen (modèle SEDES Ministère de la Coopération) afin de faire réfléchir les cadres sur la cohérence entre les objectifs recherchés et les actions et moyens programmés...

Cette réflexion permet de distinguer les actions où le projet est entièrement responsable (par exemple construire une route, un hangar), et les actions (vulgarisation, formation), qui visent à influencer le comportement des paysans, ceux-ci restant les véritables centres de décision...

2. Les indicateurs du suivi

Pour chaque action, il est défini collectivement un certain nombre d'indicateurs...

Chaque secteur opérationnel, en liaison avec la cellule suivi et évaluation, doit établir ses propres indicateurs techniques. Il n'y a pas de liste passe-partout, valable pour tous les projets et pour tous les secteurs...

Cependant dans presque tous les cas, il est nécessaire d'établir cinq types d'indicateurs :

- des **indicateurs de réalisation** : écarts par rapport au programme et leurs causes ;
- des **indicateurs d'efficacité** : par exemple, rendements comparés culture traditionnelle et culture améliorée, des taux de remboursements pour le crédit,...
- des **indicateurs d'impact** : combien de paysans utilisent les thèmes techniques par rapport à l'ensemble des exploitations, pourcentage de surface en culture améliorée par rapport à la superficie totale...
- des **indicateurs de réactions des paysans**, aux actions proposées, en repérant les gouffres d'étranglements ou les vrais problèmes des paysans...
- des **indicateurs de coût**, qui sont à mettre en rapport avec les précédents pour juger de l'intérêt réel des actions engagées.

Le nombre d'indicateurs doit être limité, ceux-ci doivent être utiles à l'action. Le choix se fera par itération successive et réajustement annuel. Un critère important sera celui du temps de collecte...

3. L'interprétation

Une règle simple : les indicateurs doivent être dépouillés et interprétés **avec ceux qui les ont collectés...**

L'interprétation doit s'efforcer de comparer les résultats dans l'espace et le temps, d'expliquer les différences. Trop souvent on se contente de calculer des moyennes globales et de constater les dispersions alors que l'important pour la vulgarisation est de **comprendre les causes** des différences... pour y remédier.

La plupart des éléments recueillis doivent rester au niveau du district pour constituer un tableau de bord de secteur, permettant à l'équipe d'encadrement de disposer d'un véritable **diagnostic permanent...**

Les éléments suivants (et leur évolution) devraient être collectés et affichés sous forme de cartes et tableaux : ...

- carte du secteur avec zonage,
- nombre de villages et évolution de la population,
- découpage coopératif,
- évolution des principaux intrants (fongicides, engrais, culture attelée),
- pluviométrie,
- évolution de la commercialisation et du crédit...

... La même démarche doit être observée aux autres niveaux. Il est nécessaire d'avoir des tableaux de bord simples par arrondissement, par service ou direction, et pour la Direction du projet permettant de comparer les objectifs et les résultats d'après les principaux indicateurs.

En conclusion, la collecte d'indicateurs simples du suivi par les différents services opérationnels et leur interprétation, permettant de remonter aux causes des différences, constituent un premier type d'évaluation qu'on pourrait appeler l'auto-évaluation des cadres ou évaluation interne...

B — LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION

... Il est pratiquement impossible, au moins dans un premier temps, d'isoler les changements provoqués par le projet de ceux provoqués par d'autres facteurs : il est donc nécessaire d'observer l'ensemble des changements avec comme priorité les facteurs clés, les principaux goulots d'étranglement qui favorisent ou entravent les interventions de l'État et les solutions aux problèmes des paysans.

1. L'esprit de la démarche

Face aux approches habituelles longues, coûteuses et décevantes les auteurs proposent :

... Une autre démarche, plus légère sur certains aspects, plus raffinée sur d'autres assurant un va-et-vient constant entre le qualitatif et le quantitatif.

L'objectif recherché est d'**identifier** et de **comprendre** la logique de fonctionnement des différents types d'exploitation dans chaque zone ou de groupes sociaux rencontrés et d'étudier les **adéquations** entre les objectifs du projet et les attentes de différentes couches paysannes...

Ceci consiste à porter l'attention sur l'identification et

la compréhension de quelques «**situations types**» du point de vue du développement agricole et des réactions éventuelles au projet. On part en effet de l'hypothèse que dans une société donnée, il peut exister des groupes sociaux ou des catégories d'agent très homogènes du point de vue de la logique de comportement et très contrastés entre eux...

L'analyse fine et détaillée d'un nombre limité de «représentants» de la moyenne de chacun de groupes peut alors se révéler très pertinente opérationnelle...

2. Schéma de processus : l'essentiel se situe dans la première «campagne» (ou première phase).

● **Analyse préalable** : cette phase peut être assez courte (3 ou 5 mois) mais est fondamentale.

Elle comprend :

- inventaire et classement des informations existantes...
- observations complémentaires (types de milieu naturel - cultures - techniques)...
- interviews des cadres et interlocuteurs privilégiés, entretiens individuels...
- réunions de villages...

Cette «imprégnation» doit permettre :

- de recueillir les éléments de base d'une **analyse régionale** : (milieu naturel, démographie, activités économiques, organisations sociales, infrastructure et échange)...
- de comprendre les principales **tendances historiques** depuis au moins une vingtaine d'années.
- de rassembler les principales **contraintes**, constituant des goulots d'étranglement à l'adoption des différents thèmes techniques...
- de bien caractériser les **unités d'observations pertinentes** dans chaque cas en évitant les conceptions simplifiées qui faussent la réalité (ex. «l'exploitation»)...

● Définition d'un zonage ou d'une typologie

L'analyse préalable doit permettre de trouver les critères pertinents pour repérer un certain nombre de «situations-types» dans la région du projet : zones à problématique homogène, types différents de villages ou d'exploitations, etc.

... Il n'y a pas de critères passe-partout. L'essentiel est de trouver pour chaque projet les critères qui identifient l'homogénéité ou les contraintes des situations et des comportements.

Il faut se rappeler qu'il n'y a pas de zonage ou de typologie en soi, mais toujours en relation avec un problème donné. Il y a donc des zonages et des typologies «à géométrie variable»...

Ex : Pour le zonage d'un projet de production agricole, le fil directeur reste la potentialité des zones et leurs réactions différentielles vis-à-vis des interventions. Le croisement de quelques critères permet de déterminer un nombre limité de zones homogènes (par exemple entre 5 et 20)...

Les problèmes typologiques sont plus complexes. Il est souhaitable d'avoir une démarche en trois phases :

• une problématique de départ, à partir d'une interprétation de la dynamique sociale fournie par l'analyse historique. (La typologie n'a d'intérêt que si elle est faite à partir de critères synthétiques et logiques, si elle fait apparaître des seuils pertinents).

• une observation empirique,

• une analyse des résultats obtenus conduisant à une nouvelle synthèse...

La pertinence des critères résulte de la qualité de l'analyse préalable...

Il est absurde de vouloir opposer méthode qualitative ou quantitative, puisqu'il faut toujours vérifier quantitativement les premiers découpages fondés sur des critères logiques et qu'il faut pouvoir interpréter en termes de cohérence et de rationalité le traitement des données qualitatives...

D'une manière plus profonde, il faut toujours avoir en tête que zonage et typologie constituent des découpages de la réalité et introduisent parfois de la discontinuité là où il y a continuité...

● Analyse fine d'un nombre limité d'exploitations

Objectifs

Les projets de développement rural ayant pour la plupart comme composante principale, la diffusion d'innovations : l'évaluation doit pouvoir mesurer l'efficacité technique (c'est-à-dire l'incidence sur les rendements) et économique, et mettre en évidence les goulots d'étranglement ou facteurs de blocages qui s'opposent à l'adoption de telles ou telles innovations techniques...

Le problème de la vulgarisation n'est donc pas seulement de convaincre les paysans (puisque'ils appliquent déjà certains thèmes techniques sur une partie de leur exploitation) mais de bien identifier les facteurs qui s'opposent à l'homogénéisation par le haut des rendements...

Choix de l'échantillon

Si le zonage et la typologie ont été correctement menés, cela signifie qu'il y a à la fois homogénéité (donc très faible variation) à l'intérieur de chaque type et de chaque zone et contraste entre les divers types...

L'échantillon devra comprendre des «représentants» de tous les cas importants mis en évidence par le zonage et les typologies, sans se préoccuper fondamentalement de la pondération de chacun des groupes identifiés. L'étude de cas extrême peut se révéler très intéressante, même si on sait que de tels cas sont peu nombreux...

Le «cahier d'exploitation»

...Le cahier d'exploitation comprend trois parties :

- une partie «identification de l'exploitation»,
- une partie «Suivi technique et agronomique des parcelles»,
- une partie économique.

La première partie, l'**identification de l'exploitation** se répartit sur deux fiches inventaires concernant : la population totale, active, les périodes disponibles, les moyens de production, animaux, parcelles, ainsi que l'identification et la gestion des parcelles.

La deuxième partie se rapporte au **fonctionnement technique et agronomique de chaque parcelle** et précise

- préparation, travaux, surface, temps de travaux, outil et énergie, caractéristique et qualité des travaux.
- semis et levée,
- développement végétatif (tallage, nombre de tige, mensuration),
- défense des cultures : adventices ; maladies parasitisme,
- épiaison et floraison,
- maturation et récolte.

(les fiches comportent la description de nombreux paramètres à mesurer ou à observer).

... La troisième partie, ou le **suivi économique** aura principalement pour objet l'élaboration du **compte d'exploitation simplifiés** et permettra d'apprécier globalement la rentabilité du système de production mis en oeuvre (valorisation de la journée de travail, revenus à l'hectare, etc.). Il devra permettre aussi de préciser la nature et les périodes des éventuels goulots d'étranglement (surcharge de travail, indisponibilité financière, etc.)...

Le suivi hebdomadaire concerne donc les principaux points suivants : main-d'oeuvre, utilisation de l'équipement, utilisation intrant, gestion du troupeau, produits de la récolte.

Pour cela il est nécessaire que :

- enquêteurs et observateurs soient suffisamment motivés,
- les paysans suivis soient volontaires et s'intéressent à l'étude et participent aux discussions.

● Exploitation des résultats : des itinéraires techniques aux problèmes socio-économiques.

... Le dépouillement comprendra quatre niveaux de synthèse :

- parcelle,
- culture,
- exploitation,
- flux : travail, vivrier, monétaire.

... Au niveau de la parcelle : quelques recommandations :

- vue globale et synthétique (grand tableau synoptique) concernant les données essentielles (parcelle, itinéraires, développement, culture, composantes du rendement) ;
- traitement des données par étapes :
 - courbes d'évolution des principaux paramètres : première interprétation ;
 - interprétation élargie : remonter des effets aux causes.

... Au niveau de chacune des cultures, il peut être intéressant de comparer l'efficacité de chacun des itinéraires techniques mis en cause en les analysant, par exemple, dans l'ordre des rendements décroissants. On s'interrogera ainsi sur les modifications à apporter aux itinéraires techniques...

Au niveau des exploitations :

— expliquer des variations observées entre les parcelles pour ce qui est des itinéraires techniques et des rendements,

— mettre en évidence des priorités accordées à chacune des parcelles et opérations culturales, ainsi que les difficultés rencontrées (réalisation des travaux, goulots d'étranglement, et les solutions possibles)...

... Par exemple, un rendement faible sur une parcelle s'explique par un retard dans le sarclage, qui provient d'un manque de main-d'oeuvre ou d'équipement, lié lui-même à une faible disponibilité monétaire ou au statut social du responsable de la parcelle (gamana des femmes, par exemple).

Les problèmes réperés au niveau technique trouveront leurs facteurs explicatifs au niveau socio-économique, ou plutôt dans l'interaction entre les deux niveaux.

L'analyse des trois flux principaux permettra de mieux appréhender les problèmes :

— flux du travail (quantité globale, situations critiques, modalités...).

— flux vivriers (consommation, échange, stock, sécurité alimentaire)...

— flux monétaire (compte d'exploitation, flux financier résultant, utilisation surplus monétaire, déficit)...

... L'analyse fine des exploitations-types peut paraître complexe. Elle exige de la rigueur et un travail bien suivi d'une dizaine d'observateurs. Mais elle apparaît comme l'outil indispensable pour comprendre le milieu paysan dans son hétérogénéité et proposer des thèmes techniques et des méthodes de vulgarisation adaptés aux conditions diverses des exploitants...

3. Le dispositif permanent

La première campagne et en particulier l'étude des exploitations ... fait apparaître un certain nombre de facteurs-clés et de goulots d'étranglement. Le rôle du suivi-évaluation va alors être double :

a — continuer à suivre des exploitations représentatives... (toujours les mêmes ou ajustement en tenant compte des évolutions ou des résultats du zonage ou de la typologie).

b — mieux comprendre les facteurs-clés et les goulots d'étranglement. Les causes explicatives de ces facteurs se trouvent souvent à un autre niveau que celui des simples exploitations : ce niveau est celui des terroirs et de l'environnement socio-économique. Pour l'appréhender correctement, il faut mener des analyses à la fois qualitatives et quantitatives avec une dimension historique pour comprendre les mécanismes des principaux changements sociaux...

Six points clés sont particulièrement importants à analyser :

— évolution du foncier,...

- évolution de la main-d'oeuvre,...
- évolution de l'équipement,...
- évolution des relations agriculture/élevage,...
- évolution des relations agriculture/activité extra agricoles,...
- évolution du système de prix...

... Pour chacun de ces points clés, il est nécessaire d'étudier l'évolution des groupes sociaux concernés (chefs d'exploitation, femmes, cadets, chefferies, commerçants...)...

Pour terminer, il est nécessaire de souligner l'étroite imbrication entre les divers types d'analyse et les interactions qui doivent exister entre elles. Par exemple, l'analyse des exploitations peut entraîner, en retour, certaines modifications dans la typologie. Certains goulots d'étranglement des exploitations ne peuvent être compris qu'au niveau de l'environnement socio-économique et devraient être approfondis par des analyses spécifiques. Le dispositif d'évaluation doit être un tout cohérent...

C — VERS UN SYSTÈME INTÉGRÉ DE SUIVI-ÉVALUATION

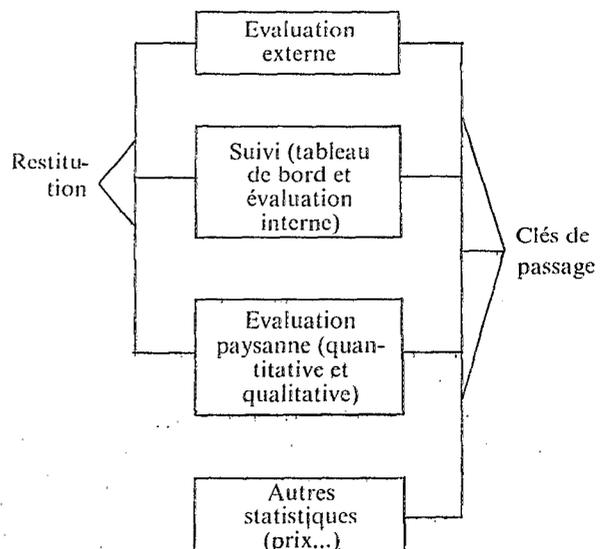
1. Objectif :

Un des rôles essentiels des cellules est d'être le point de synthèse entre les différentes sources d'information et de bâtir un **système cohérent**, permettant de passer d'une source à l'autre et surtout de retransmettre, à ceux qui pourraient les utiliser pour l'action, le résultat de différentes enquêtes et évaluations...

Il paraît donc indispensable de bâtir un système, avec des clés de passage d'un niveau à un autre, et avec une restitution systématique des résultats aux cadres et aux paysans.

2. État actuel

Il est possible actuellement de distinguer quatre types de sources.



● L'évaluation externe est faite par une structure non directement liée à l'action. Ce sont principalement les enquêteurs et le personnel de la cellule de suivi-évaluation.

● Le suivi et l'évaluation internes sont faits par les cadres opérationnels et notamment ceux de la vulgarisation et de la coopération. Le suivi se présente souvent comme un tableau de bord comparant les objectifs aux résultats, les actions programmées par rapport à celles réalisées. L'évaluation interne va plus loin que le suivi. Les cadres opérationnels de différents niveaux s'efforcent de trouver les facteurs explicatifs des évolutions constatées.

c -- L'évaluation paysanne est une source souvent non utilisée mais qui peut être très riche. Dans le meilleur des cas, elle est recueillie sous forme qualitative, notamment par des entretiens libres ou des enquêtes d'opinion sur les différents thèmes techniques ou les méthodes de vulgarisation. Elle permet un premier dialogue avec le paysan et une première identification des facteurs principaux de blocage. Il est possible d'aller plus loin car les paysans font aussi des évaluations quantitatives, mais selon des normes différentes de celles de l'encadrement (ex : les principales mesures se font en unité de volume ou en comparant les quantités semées aux quantités récoltées)...

d -- Les autres statistiques proviennent d'autres divisions, ou des coopératives ou d'autres sources extérieures. Elles concernent le système de prix, la commercialisation, l'approvisionnement en intrants, le crédit, les études de budget-consommation, le recensement de la population, les statistiques agricoles, les mémoires d'étudiants, les études des chercheurs...

3. Problèmes majeurs

Les clés de passage

... Comment confronter ces différentes sources et comment passer de l'une à l'autre ? Il faut définir les clés de passage. Un travail méthodologique important reste à faire pour analyser la validité et les biais des différentes méthodes d'estimation de surface, de production, de temps de travail. Ceci doit être un des rôles prioritaires d'une cellule au niveau national, aidée par les C. S. E. des projets...

Les différents résultats obtenus au niveau des exploitations doivent être confrontés systématiquement avec les résultats macro-économiques...

Dépouillement -- interprétation -- restitution

La règle d'or pour avoir de bonnes chances que les

informations fournies soient correctes et qu'elles auront une utilité opérationnelle est d'associer les fournisseurs et les collecteurs de données (paysans, enquêteurs, encadreurs) aux dépouillements et à l'interprétation des résultats...

Diverses façons de procéder sont données à titre d'exemple.

... Pourquoi, dans un même village à pluviométrie sensiblement égale, il peut exister des rendements s'échelonnant de 1 à 7 ? A partir de l'utilisation des thèmes et surtout des principales séquences des thèmes, on peut déterminer avec les paysans les causes agronomiques et remonter aux causes socio-économiques et sociologiques. A partir de là on peut définir avec les paysans une stratégie négociée pour lever progressivement les contraintes de tous ordres.

D -- SUIVI-ÉVALUATION/VULGARISATION/RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT/RECHERCHE APPLIQUÉE/FORMATION

● Le suivi-évaluation perd l'essentiel de son intérêt s'il reste isolé. Ses résultats peuvent permettre de redynamiser la vulgarisation...

La liaison évaluation-vulgarisation permet : à la vulgarisation de devenir un appui à l'expérimentation paysanne..., de la transformer en conseil adapté au lieu d'être un simple distributeur de recettes...

● De même, le suivi-évaluation permet d'animer de nombreuses séances de formation : aux techniques d'enquête et de dépouillement bien sûr, mais surtout à la réflexion sur l'«étude du milieu» et de ses conséquences sur les pratiques.

● La méthodologie proposée du suivi-évaluation est très voisine, sur de nombreux points, des nouveaux types de projets dits de recherche-développement. Ceux-ci cependant agissent sur une zone limitée et ne comportent pas de dispositif de suivi. Il sera nécessaire... dans chaque cas de voir s'il est souhaitable d'avoir une ou deux composantes distinctes pour le projet et, s'il y en a deux, de bien délimiter les articulations réciproques.

● L'analyse fine des exploitations apparaît souvent aux praticiens comme trop complexes. Elle devrait, à leur avis, relever de la recherche. Il existe effectivement dans les grands projets des volets «recherche appliquée». Ceux-ci restent cependant au niveau des essais multiloceaux de la recherche agronomique (tests d'adaptations variétales, de comportement des engrais, ...), c'est-à-dire s'effectuant en milieu contrôlé et ne renseignant pas sur ce qui se passe en milieu paysan. Là encore, la définition des domaines et leur articulation dépend de chaque projet. L'essentiel est que chaque maillon (recherche fondamentale, recherche locale en milieu contrôlé, recherche-développement en milieu paysan) soit assuré et soit relié à la vulgarisation, à la formation et au suivi-évaluation...