

Management respons sur l'évaluation externe à mi-parcours de la stratégie Recherche-Action mise en œuvre par Protos dans son plan Triennal 2014-2016

1. Introduction

Dans son avis sur le plan Triennal 2014-2016, la DGD accepte le volet de Recherche-Action (RA) dans le plan triennal 2014-2016 mais a stipulé qu'une évaluation à mi-parcours soit effectuée dans au moins trois pays.

Le plan Triennal 2014-2016 a commencé en janvier 2014, et était au moment de l'évaluation à mi-parcours. Il n'y avait pas encore de résultats finaux de la RA, mais une méthodologie a été développée et est appliquée par les différentes Cellules d'Appui Régionales (CAR) de Protos dans les différents pays d'intervention, selon leurs questions de recherche et le contexte dans lequel elles travaillent. L'évaluation visait à apprécier le début de mise en œuvre sur le terrain des démarches de RA.

Après un appel d'offre restreint, cette évaluation externe a été confiée à GRET. L'évaluation sur le terrain a eu lieu dans la période de décembre 2015 – février 2016. Il était prévu d'analyser la mise en œuvre de la RA au Bénin, en Equateur et au Mali, mais ce dernier pays a dû être remplacé par l'Ouganda en raison de la situation sécuritaire dégradée.

Un entretien préparatoire aux missions terrain a eu lieu dans les bureaux de Gret à Paris le 2 décembre 2015.

La mission au Bénin s'est déroulée du 10 au 17 décembre 2015.

La mission en Equateur s'est déroulée du 18 au 26 janvier 2016.

La mission en Ouganda s'est déroulée du 9 au 15 février 2016.

Une restitution par l'évaluateur Emanuel Durand a eu lieu à Gand le 16 mars 2016. Cette restitution a été assistée par 10 personnes, dont une personne de notre conseil d'administration.

Le rapport consiste en trois rapports de pays, et en une appréciation globale de la stratégie RA de Protos. Pour chaque pays, l'évaluation formule des observations et des recommandations. A la fin du rapport, des observations et recommandations sont formulées pour la stratégie RA globale de Protos. Ce management respons concerne uniquement les observations et recommandations de la stratégie globale de Protos.

2. Résumé des observations et suggestions les plus importantes dans le rapport d'évaluation

2.1. Appropriation et mise en œuvre de la stratégie RA

L'adhésion à la stratégie RA est lisible au sein des équipes de Protos rencontrées. Les ONGs locales, partenaires des projets de Protos, s'impliquent toutes, à des niveaux différents (pilotage, co-pilotage, mise en œuvre, contribution).

L'envergure des questions de recherche varie fortement d'un pays à l'autre, on va de questions destinées à orienter l'intervention et même les activités techniques de Protos et de ses partenaires à des questions dont la réponse a pour ambition la transformation sociale. Ceci a pour conséquence une variabilité des démarches engagées dans les différents pays visités.

2.2. Les effets de la démarche RA

Les effets sur l'analyse des problèmes et l'exécution des actions : les démarches engagées permettent probablement, pour la plupart, d'approfondir les questionnements sur les problèmes rencontrés par Protos et ses partenaires locaux, associatifs, institutionnels. Jusqu'à présent les populations ne sont pas directement impliquées dans l'identification des problèmes. Il est trop tôt à ce stade pour pronostiquer leur effet sur l'action.

Sur la participation et le renforcement des capacités des acteurs : les démarches contribuent dans leur ensemble à renforcer les capacités des partenaires associatifs locaux, tant sur les thématiques que sur la construction et le suivi du procédé itératif, bien que la nature et le degré de participation diffèrent selon la question traitée.

Sur le positionnement de Protos : Protos a déterminé 5 métiers pour l'organisation, notamment (i) co-exécuteur, (ii) renforcer les capacités, (iii) centre de connaissances, (iv) plaidoyer, (v) mobilisateur dans la Nord.

- ◆ **Co-exécuteur :** Protos exerce presque partout un rôle de co-pilotage des démarches RA. L'organisation mène le plus souvent le processus de concert avec un partenaire local historique en lui confiant une place qui diffère selon son expérience et ses capacités.
- ◆ **Renforcer les capacités :** le renforcement des capacités concerne plusieurs publics, notamment (i) les associations locales par des réflexions sur leurs pratiques et des formations sur les thématiques et la RA ; (ii) les acteurs institutionnels et communautaires participent aux démarches RA, et dans certains cas se trouvent au centre des démarches RA.
- ◆ **Centre de connaissances :** les innovations recherchées par Protos pourront potentiellement intéresser les acteurs du développement dans ses pays d'intervention mais également au-delà. Au stade actuel des démarches engagées, il est cependant trop tôt pour pronostiquer les effets sur les interventions des acteurs du secteur.
- ◆ **Plaidoyer :** les acteurs institutionnels rencontrés montrent un intérêt pour les résultats attendus mais il est encore trop tôt pour anticiper les effets de la RA sur l'action de plaidoyer de l'organisation.
- ◆ **Mobilisateur dans la Nord :** l'évaluation ne se prononce pas sur ce « métier ».

2.3. Suggestions

Cette évaluation du début de mise en œuvre de la stratégie RA de Protos a été réalisée souvent moins de deux ans après que les démarches RA soient initiées dans les pays. Protos est dans un temps d'apprentissage de ce mode d'intervention spécifique. Le présent travail contribuera probablement à orienter l'organisation dans ses choix en matière de déclinaison stratégique.

2.3.1. La temporalité

Il est difficile de faire coïncider le temps de la recherche et le temps du projet. La phase de diagnostic peut prendre du temps. De plus, si l'expérimentation peut se faire dans l'intervalle de temps du projet, mesurer les effets et les impacts des actions entreprises s'apprécie le plus souvent sur des temps bien plus longs.

Recommandations : si le choix porte sur des questions complexes raisonner la RA à plus long terme que la durée du projet. Les questions complexes peuvent aussi trouver leur réponse dans une succession de démarches RA moins ambitieuses.

S'il est souvent difficile d'évaluer effets et impacts, il est possible d'évaluer l'intérêt potentiel des acteurs pour les produits en développement et l'effet du renforcement des capacités chez les participants aux démarches.

2.3.2. Les ressources humaines

Le dimensionnement ressources humaines nécessaire pour la RA diffère sensiblement d'une démarche classique d'intervention. Si de nouvelles fonctions sont apparues, il n'y a pas vraiment eu d'évolution dans la nature des postes et c'est souvent l'opérationnel qui, logiquement, prime. Il reste également un besoin de mobiliser de l'expertise extérieure.

Recommandation : la généralisation de postes dédiés à la RA dans les Cellules d'Appui Régionales de Protos. Selon la place que Protos souhaite accorder à la Recherche-Action, un poste dédié, désengagé du suivi opérationnel pourrait être envisagé au Siège.

2.3.3. La méthodologie

La place de l'action reste prédominante dans les démarches engagées. Aujourd'hui, les démarches tentent de suivre les étapes proposées par la Note stratégique et le guide méthodologique élaboré par le siège de Protos, mais les interprétations diffèrent.

Recommandation : de mener une revue collective qui permettrait de s'accorder sur une compréhension commune et améliorer le guide au vu des expériences menées.

On note des trajectoires différentes, liées au contexte mais aussi à l'envergure des questions clé et des destinataires des produits attendus.

Recommandation : si Protos souhaite conserver ce large spectre de la RA, il est logique que les méthodes se déclinent de manière distincte (place de la participation et rôles des acteurs notamment).

Protos se positionne le plus souvent en appui à la Maitrise d'Ouvrage Locale

Recommandation : la place à accorder aux institutions locales dans la Recherche-Action devra probablement figurer parmi les critères dans le choix des questions clé et des produits attendus.

3. Réponse de Protos aux conclusions du rapport

3.1. Quant à l'approche RA en général

Nous sommes généralement satisfaits de la qualité des analyses, conclusions et recommandations de l'évaluation. Le rapport garde un bon équilibre entre les points forts et les éléments à améliorer ou à corriger. L'évaluation met le doigt sur certaines défaillances ou faiblesses que nous devons résoudre. La plupart des observations des évaluateurs correspondent par ailleurs à des constats et analyses qui avaient déjà été faits par Protos et ses partenaires, quoique pas toujours de façon si explicite.

Les constats et recommandations de l'évaluation ont alimenté les réflexions sur la théorie de changement de Protos, qui a été élaborée en 2016. Par la RA Protos veut (i) améliorer d'une manière pertinente la qualité du travail sur le terrain et (ii) inspirer des acteurs locaux et nationaux avec des solutions innovantes. Cette TdC affirme que la place de l'action reste aujourd'hui prédominante dans nos interventions de Protos. Ceci a comme corollaire que (a) Protos n'évolue pas vers un centre de recherche (remarque formulé par la DGD lors du dialogue sur le plan triennal actuel) et (b)

l'ambition au niveau international reste limitée : Protos continue à diffuser les leçons issues de la RA mais n'a pas l'ambition de développer des modèles utilisables dans tous les contextes.

L'évaluation a démontré la plus-value de la démarche RA dans la recherche d'une meilleure qualité du travail de terrain. L'évaluation affirme que la RA contribue à

- une analyse approfondie de la problématique avec les partenaires locaux, associatifs, institutionnels ;
- le renforcement de capacités des partenaires associatifs et des acteurs institutionnels et communautaires.

Vu que l'évaluation a été réalisée moins de deux ans après que les démarches RA soient initiées, la mission ne peut pas encore se pronostiquer sur la qualité des résultats finaux de terrain de la RA.

L'évaluation affirme également la plus-value possible de la RA au-delà des interventions de terrain. Les démarches et produits de RA pourront potentiellement être diffusés aux acteurs du secteur et valorisés dans le travail et le plaidoyer de Protos.

Ces arguments renforcent le choix de Protos pour la RA, qui restera l'approche centrale et qui est « le ciment » qui relie les différents métiers de Protos : co-exécuteur, (ii) renforcer les capacités, (iii) centre de connaissances, (iv) plaidoyer, (v) mobilisateur dans la Nord, tout en ayant mieux ciblé les ambitions comme décrites ci-dessus.

3.2. Suivi des recommandations

Quant à la temporalité : nous reconnaissons qu'il n'est pas toujours possible de boucler un cycle de RA dans la durée du plan triennal, certainement pour les questions complexes. Lors de la formulation des questions, nous n'avons pas toujours bien estimé le temps nécessaire pour un cycle de RA. Comme proposé par les évaluateurs, nous allons travailler sur des questions RA moins ambitieuses dans le prochain plan pluriannuel, mais qui peuvent s'inscrire dans des questions plus complexes. Dans ce cas, nous opterons pour une succession de démarches RA simple, dont la durée d'une démarche individuelle correspond avec la durée d'un projet.

Quant aux ressources humaines : nous sommes d'accord que le dimensionnement ressources humaines nécessaire pour la RA diffère sensiblement d'une démarche classique d'intervention. Suite au développement du TdC, nous avons déterminé les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre de cette TdC. Nous avons défini le profil des compétences de la personne responsable de la RA au siège. La personne devra assister les collaborateurs de Protos et des partenaires dans :

- la détermination des questions de recherche, afin qu'il soit clair ce qu'on veut rechercher et développer sur le terrain ;
- l'amélioration de la méthodologie et le développement des plans par étapes ;
- la collecte d'information et des données ;
- l'analyse des informations et des données, et la formulation des leçons ;
- la mise en réseau avec d'autres acteurs, dès le début de la démarche RA, pour renforcer leur implication dans la RA et pour faire appel à des compétences externes ;
- l'apprentissage en commun ;
- la détermination des produits de diffusion adaptés ;
- la rédaction finale des produits.

Il est prévu de réorienter l'organisation du service de programme dans ce sens.

Nous sommes aussi en train de formuler notre nouveau plan pluriannuel. Dans chaque Cellule d'Appui Régionale, nous prévoyons un poste (à temps partiel), qui sera dédié à la mise en œuvre de la stratégie RA dans les pays respectifs.

Quant à la méthodologie RA développée par le siège: nous sommes d'accord que les interprétations des différentes étapes diffèrent dans les différents pays. Le plan triennal actuel est un temps d'apprentissage et lors de l'élaboration de la méthodologie RA, il a été prévu de revoir la méthodologie, se basant sur les expériences des trois années passées.

Quant aux trajectoires différentes : en effet, les questions de RA varie fortement d'un pays à l'autres, d'un caractère plutôt techniques vers des questions avec une ambition de transformation sociale. Les questions ont été définies en fonction des contextes, en fonction des intérêts des collaborateurs de Protos et de nos partenaires, et aussi en fonction des groupes cibles. Ceci explique les trajectoires différentes dans les différents pays.

Nous avons décidé que les questions de RA doivent être identifiées localement, car par la RA nous voulons trouver une solution à une problématique locale. Il ne serait donc pas logique d'identifier des questions de RA pour l'ensemble des pays d'intervention de Protos. Ceci aura comme corolaire que chaque CAR aura à déterminer son propre trajectoire en fonction de la question de RA, de la participants de parties concernées, de l'expertise présente...

Nous avons aussi décidé que les questions de RA doivent avoir un lien direct avec les actions qui seront mise en œuvre par les CAR. La définition des questions de RA ne sera plus guidée par les questions clés dans notre secteur d'intervention, mais chaque trajet de RA doit chercher des pistes de solutions pour des problèmes rencontrés sur le terrain dans les actions de Protos ou nos partenaires.

Dans le plan pluriannuel prochain nous n'allons plus avoir un résultat séparé pour la RA, mais la RA sera intégrée dans les autres RA. Les questions de RA, qui dans le plan triennal actuel, avaient été formulées avant le démarrage de ce plan triennal. Puisque la formulation des questions de RA fait partie des 8 étapes d'un trajet de RA, elle seront formulées en début de la mise en œuvre du nouveau plan pluriannuel. Ainsi, cette étape fera aussi entièrement partie des actions de terrain. Ceci aura aussi comme avantage que les questions seront plus claires dès le début d'un trajet de RA.

Le responsable RA au siège aura à assister les CAR dans ce travail.

Quant à la place des institution locales : la Maitrise d'ouvrage locale reste une stratégie principale de Protos, par laquelle on promeut la participation active des différent parties prenantes du développement local dans la planification, la mise en œuvre et le suivi de leurs propres projets. Nous sommes conscients que dans le plan triennal actuel, nous avons donnée trop peu d'attention à la place à accorder aux institutions locales dans la RA. Même si dans un nombre de démarches RA les institutions locales font partie du groupe de recherche, et qu'on développe des outils et des méthodes en fonction d'elles, ce n'est pas encore toujours le cas. Dans l'identification des questions de RA pour le prochain plan pluriannuel, le lien avec la maîtrise d'ouvrage locale sera plus explicité.

Quant aux produits de diffusion : un trajet de RA débouche sur la systématisation des leçons retenues, et la diffusion de ces leçons. Vu qu'aucun trajet de RA est déjà terminé, l'évaluation n'a pas pu étudier les produits de diffusion, mais nous constatons nous-mêmes que la stratégie pour la production et la diffusion de ces produits peut être améliorée.

Dans les trajets actuels, la décision sur le type de produit (brochure, article, film..), sur le public cible, sur le contenu etc. est prise à la fin du trajet. Vu qu'on ne veut pas uniquement diffuser les résultats finaux d'un trajet de RA, mais aussi tout le processus qui nous a amenés à ces résultats, il est important qu'on prenne un nombre de décisions (par exemple par rapport au message, au public cible..) au début de la RA. Cela nous permettra de guider de façon plus systématique la capitalisation

des expériences vécues pendant le trajet et des résultats intermédiaire, et rendra plus facile de collecter des informations nécessaires à faire de produits de diffusion de bonne qualité.